

Kulno Türk, Aino Siimon

JUHTIMINE

TEINE, TÄIENDATUD TRÜKK



TARTU ÜLIKOOLI MAJANDUSTEADUSKOND

JUHTIMINE

Teoreetilised alused

Tartu Ülikool
Majandusteaduskond
Juhtimise ja turunduse instituut

JUHTIMINE

Teoreetilised alused

Kulno Türk
Aino Siimon

Tartu 2004

Retsenseerija: PhD (majandusteadus) Tõnu Roolaht

Toimetaja:

Keeletoimetaja:

Tehniline toimetaja: Merike Kaseorg

Kaane kujundaja: Aita Linnas

Autoriõigused Aino Siimon, Kulno Türk 2004

ISBN 9985–56–965–2

Tartu Ülikooli Kirjastus
www.tyk.ut.ee

EESSÕNA

Käesoleva raamatu eesmärgiks on käsitleda juhtimise põhiseisukohti ja sellega seotud küsimusi organisatsioonis, st ettevõttes ja asutuses. Raamat on seni avaldatud eestikeelsetest käsitlustest üks ulatuslikumaid, andes tervikliku pildi juhtimise alustest organisatsioonis. Raamatu koostamisel tugineti enam kui sajale USA ja Euroopa, sh eelkõige Saksamaa ja Šveitsi sellealasele raamatule.

Anglo-Ameerika väljaannetest väärivad äramärkimist R. Daft (1999, 2000), M. Carrell, N. Elbert, R. Hatfield (2000) jt. Saksa-keelsest kirjandusest kasutati peamiselt J-P. Thommeni (2000, 2002), H. Schierenbecki (2000), G. Kümmeli (2000), J. H. Pichleri, H. J. Pleitneri (2000) jt töid.

Eesti autoritest tugineti R. Üksvärava, M. Vadi, R. Alase, A. Lukjanovi jt töödele. Juhtimise aluste koostamisel on üldistatud senikirjutatut ja süvendatud käsitlust saksakeelse eriala-kirjanduse alusel. Senini ilmunud eestikeelne sellealane kirjandus toetub valdavalt ingliskeelsetele allikatele.

Raamatu struktuuri väljatöötamisel tugineti juhtimisalase kirjanduse erinevatele seisukohtadele, kusjuures kõige olulisemateks peeti juhtimisklassiku Henri Fayoli ja tema edasiarendajate S. Skinneri ja J. Ivancevichi jt käsitlusi. Lõpliku struktuuri ja proportsioonide kujundamisel võeti aluseks kõige uuemad juhtimise (*management*) põhiõpikud. Sellest lähtuvalt on pööratud tähelepanu ka organisatsioonide eetika ja eestvedamise probleemidele.

Juhtimise aluseid on tarvis teada nii majandust õppivatel üliõpilastel kui ka igapäev, kes juhtimisprobleemide vastu huvi tunneb

ja nendega kokku puutub. Käesolevas raamatus käsitletakse juhtimise põhimõisteid ja -seoseid, mis võimaldavad lugejatel paremini orienteeruda juhtimise põhiseisukohtades, sh ka isikutel, kes senini ei ole selle valdkonnaga kokku puutunud. Samas on raamatus piisavalt sellist, mis annab juhile teadmisi ja ideid oma tegevuse arendamiseks. Raamatuga soovivad autorid virgutada õppijais ka kriitilise kaasamõtlemise võimet oma arvamuse kujundamisel paljudes diskussioonilistes küsimustes.

Raamatus võib tinglikult eristada kahte erinevat osa. Esiteks on käsitletud põhjalikult eraldi peatükkidena niisuguseid teemasid, mida eestikeelsetes juhtimisalastes õpikutes ei ole senini käsitletud või siis on olnud nende esitus lühike ja üldine. Teiseks on käsitletud raamatus ka niisuguseid teemasid (organisatsioon, personali juhtimine, eestvedamine), mille kohta on autorid varasemalt avaldanud eraldi raamatuid, sundides tegema valikuid ja esitama materjali kontsentreeritult. Põhjalikuma huvi korral on võimalik tutvuda nimetatud teemadega juba konkreetsete raamatute kaudu: A. Siimon, M. Vadi, Organisatsioon ja organisatsioonikultuur, 1999; K. Türk, Personali juhtimine, 2001; K. Türk, Eestvedamine, 2001 ja A. Siimon, K. Türk, Juhtimine, 2003.

Raamatus esitatud joonised ja tabelid on suures osas originaalid. Terminite kasutamisel ja väljatöötamisel arvestati paljude Eesti teadlaste ja praktikute arvamusi, mille eest neile suur tänu. Juhtimise aluste tervikliku käsitluse saab iga soovija omandada spetsiaalsete kursuste kaudu Tartu Ülikooli majandusteaduskonna bakalaureuseõppes.

Autorid tänavad doktor Tõnu Roolahte, lektor Merike Kaseorgu, magister Anne Reinot ja Tartu Ülikooli Kirjastuse direktorit magister Vaiko Tigast asjatundlike ja konstruktiivsete märkuste ning soovitude eest.

SISUKORD

I OSA. JUHTIMISTEORIID JA -EETIKA	11
1. JUHTIMINE JA JUHTIMISTEADUS.....	11
1.1. Juhtimise mitmemõõtmelisus	11
1.2. Juhtimisteadus	17
1.3. Juhtimisteaduse allikad	22
2. JUHTIMISE TEOORIID	27
2.1. Juhtimise klassikalised teooriad	27
2.2. Juhtimise neoklassikalised teooriad	37
2.3. Juhtimise kvantitatiivsed teooriad	43
2.4. Kaasaegsed ja postmodernistlikud juhtimisteooriad	46
3. JUHTIMISEETIKA JA SOTSIAALNE VASTUTUS	53
3.1. Juhtimiseetika ja sotsiaalse vastutuse olemus	53
3.2. Eetilised dilemmad, valikud ja lähenemised	59
3.3. Juhtide osa organisatsiooni eetika kujundamisel	63
3.4. Organisatsioonide sotsiaalsed käitumismudelid.....	67
II OSA. JUHTIDE TÜPOLOOGIA JA OSKUSED	75
4. JUHID, NENDE LIIGITUS JA TÜPOLOOGIA	75
4.1. Juhid ja juhtkond.....	75
4.2. Juhtide liigid.....	81
4.3. Juhtide tüpoloogia	84
5. JUHI ROLLID, OMADUSED JA OSKUSED.....	97
5.1. Juhi rollid	97
5.2. Juhi omadused.....	103
5.3. Juhi baasoskused ja nende muutused	104
5.4. Edukate juhtide kompetents	1101

III OSA. JUHTIMISE KLASSIKALISED FUNKTSIOONID	115
6. JUHTIMISFUNKTSIOONIDE ERISTAMINE	115
6.1. Juhtimisfunktsioonid majandusteaduses	115
6.2. Juhtimisfunktsioonide grupid	119
7. PLANEERIMINE	123
7.1. Planeerimise olemus	123
7.2. Planeerimise liigid	128
7.3. Planeerimisprotsess	133
7.4. Planeerimise printsiibid ja planeerimissüsteem	140
8. ORGANISEERIMINE	145
8.1. Organisatsiooni fenomen	145
8.2. Organiseerimine ja organisatoorne kujundamine	151
8.3. Organisatoorse kujundamise formaalsed elemendid	157
8.4. Ettevõtte organisatsiooni kujundamine	161
9. PERSONALI JUHTIMINE	167
9.1. Personali juhtimise olemus	167
9.2. Töö analüüs ja personali planeerimine	174
9.3. Personali värbamine ja valik	177
9.4. Personali hindamine ja hüvitamine	186
10. EESTVEDAMINE	193
10.1. Eestvedamise olemus	193
10.2. Eestvedamise teoreetilised alused	195
10.3. Eestvedamise stiilid	204
10.4. Liidri omadused, karisma ja emotsionaalne intelligentsus	208
10.5. Motivatsiooni olemus ja koht eestvedamises	2122
10.6. Meeskonna juhtimine	2188
11. KONTROLLIMINE	221
11.1. Kontrollimise olemus	221
11.2. Kontrolliliigid	225
11.3. Kontrolliprotsess	232
11.4. Kontrolliprintsiibid ja -süsteem	235

IV OSA. SEOSTAVAD JUHTIMISFUNKTSIOONID	243
12. OTSUSTAMINE	243
12.1. Otsustamise olemus	243
12.2. Otsustuste liigid	250
12.3. Otsustamisalused	256
13. KOMMUNIKATSIOON	263
13.1. Kommunikatsiooni protsess ja koostisosad	263
13.2. Kommunikatsiooni liigid, vormid ja -kanalid	265
13.3. Grupisisene kommunikatsioon	268
13.4. Konflikti juhtimine	271

I OSA. JUHTIMISTEORIID JA -EETIKA

1. JUHTIMINE JA JUHTIMISTEADUS

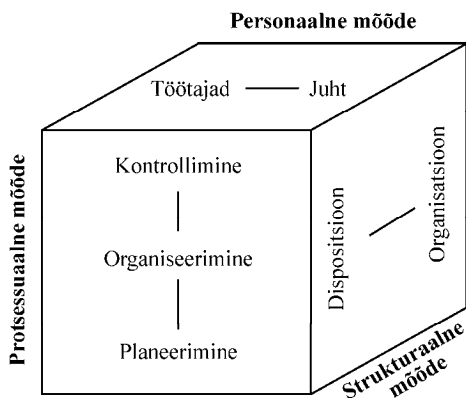
1.1. Juhtimise mitmemõõtmelisus

Autorite nägemuses on juhtimine inimeste, ülesannete või protsesside mõjutamine ning suunamine kavandatud eesmärkide saavutamiseks. Juhtimine toimub kõigis institutsioonides või inimühendustes. Institutsioonide üldmõistena kasutatakse ingliskeelses juhtimisalas kirjan­duses organisatsiooni, saksakeelses ettevõtte­majandus- ja juhtimisalas kirjan­duses ettevõtet või asutust, vältimaks organisatsiooni mõiste mitmetähenduslikkusest tulenevaid väär­it­mõistmisi. Järgnevalt on kasutatud üldmõistena ettevõtet või asutust.

Juhtimise olemuse mõistmisel ja **juhtimise mõiste** täpsemal määratlemisel on arvukate põhiküsimuste hulgas autori arvates kesksel kohal **dimensioonid** ehk **mõõtmel**, sest nende kaudu on võimalik selgitada juhtimise fenomeni ja mitmetähenduslikkust. Siinkohal on toodud näitena juhtimise **kaks** erinevat kolmemõõtmelist käsitlust: üks ettevõtte­majandusõpetusest, kaks juhtimis­teadusest.

Üks vanemaid kolmemõõtmelisi käsitlusi on välja toodud ettevõtte­majandusõpetuses ettevõtte juhtimisel. Selle kohaselt saab eristada juhtimise **personaalset**, **protsessuaalset** ja **struktuuralset mõõdet** (vt joonis 1).

Samal ajal on sellist käsitlust hakatud edukalt kasutama ka juhtimisteaduses, kus kasutatakse juhtimise mõiste selgitamiseks valdavalt kolme aspekti (mõõtmel sünonüümina): **institutsionaalne** (ka **personaalne**), **funktsionaalne** (ka **protsessuaalne**) ja **instrumentaalne** (ka struktureaalne) aspekt (Thommen, 2002: 49; Borman *et al.*, 1992: 23–24).



Joonis 1. Juhtimise kuup (Koostatud Schrierenbeck, 2000: 82 alusel).

Personaalne mõõde (institutsionaalne aspekt) iseloomustab iga-suguse tööprotsessi kõige tähtsamat elementi – tööjõudu. Juhti-mise personaalne mõõde hõlmab kõiki juhtimisfunktsiooni kand-jaid, kellel on ühelt poolt sellealane kompetents ja teiselt poolt vastutus juhtimisülesannete täitmise eest. Teisisõnu esindavad juhtimise personaalset mõõdet eelkõige juhid ja juhtimisorganid, aga ka töötajad. Sellest mõõtmest lähtudes saab eristada juhte omandilise seotuse järgi, tuua välja erinevaid juhtimistasandeid ja -valdkondi ning seal tegutsevaid juhte. Personaalse mõõtmega seostub ka juhtide tüpoloogia, nende omadused ja oskused, juhile esitatavad nõuded, juhtide eetiline ja sotsiaalne vastutus jne.

Protsessuaalne mõõde (funktsionaalne aspekt) iseloomustab juhtimisprotsessi ja selle sisu. Seda avavad eelkõige juhtimise funktsioonid või osategevused: planeerimine, organiseerimine, personali juhtimine, eestvedamine ja kontroll. Juhtimisfunktsioonide käsitus kujutab endast juhtimisteaduse üht suhteliselt iseseisvat uurimisobjekti. Protsessuaalse mõõtmega seostuvad ka juhtimisprotsessi faasid, juhi rollid, juhtimisstiilid ja juhtimise efektiivsus.

Struktureaalne mõõde (instrumentaalne aspekt) hõlmab tööprotsessi teist tähtsat elementi – töövahendit ehk instrumenti. Juhtimise struktureaalne mõõde haarab juhtimistegevuse korraldatust ja organiseeritust. Joonisel 1 on selle mõõtmena esitatud vaid organisatsioon ja dispositsioon. Tegelikult hõlmab see mõõde kõiki instrumente, mida juhid oma ülesannete täitmiseks kasutavad, nii kaudseid (ettevõtte struktuuri- ja protsessiorganisatsioon, dispositsioon ja improvisatsioon, formaalsed reeglid) kui otseseid juhtimisinstrumente (tasu, karistus, võim, autoriteet, positsioon, eeskuju, kompetentsus, karismaatilisus jne).

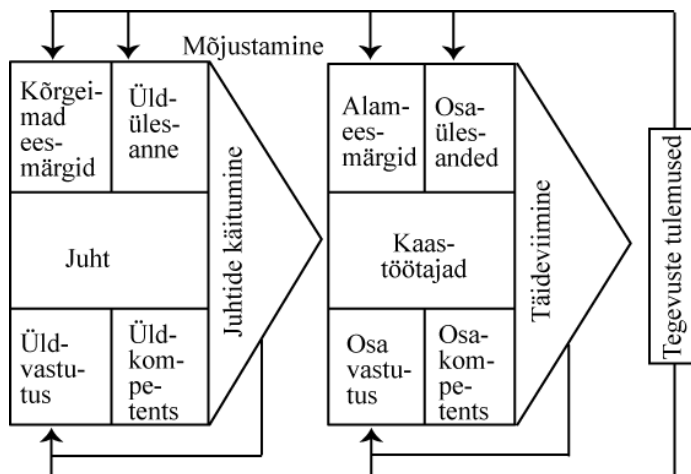
Eelnimetatud kolme mõõtme (aspekti) alusel on formuleeritud ka **juhtimise üldmõiste** (Borman *et al*, 1992: 24): juhtimine algab eesmärkide püstitamisega ja lõpeb tegevuste tulemustega, sisaldades nii juhtide käitumist kui ka töötajatepoolset täideviimist (vt joonis 2).

Juhtimine sisaldab seega endas kaht suhteliselt iseseisvat, kuid omavahel tihedalt seotud poolt:

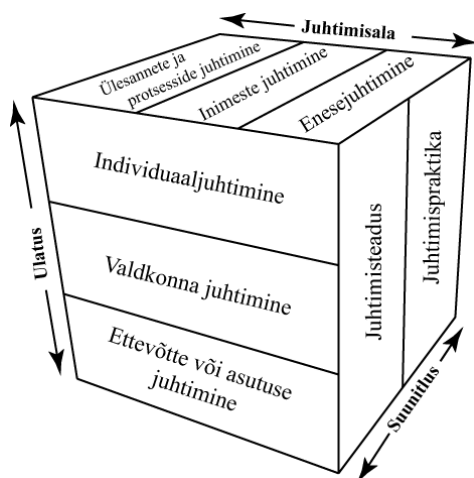
- juhtide käitumist, lähtudes kõrgematest eesmärkidest ja üldülesandest, tuginedes üldvastutusele ja -kompetentsile;
- töötajatepoolset täideviimist, lähtudes alameesmärkidest ja osaülesannetest, tuginedes osakompetentsile ja -vastutusele.

Juhtimisteaduse teine kolmemõõtmeline käsitus (Rahn, 1990: 23) võimaldab juhtimise mõistet määratlada ja liigitada hoopis erinevatest vaatepunktidest, kusjuures täpsuse huvides peab lisama, et Rahn on jätnud mõõtmel nimetamata ning piirdunud vaid liigituste esitamisega. Autori poolt on antud kolme mõõtme nime-

tusteks juhtimisala, suunitlus ja ulatus (vt joonis 3), kusjuures diskussiooniliseks võib pidada nimetust suunitlus.



Joonis 2. Juhtimine juhtide ja töötajate tegevuste kaudu (Borman *et al.*, 1992: 24).



Joonis 3. Juhtimise mõiste juhtimisala, suunitluse ja ulatuse alusel (autori koostatud).

Juhtimise liigitus juhtimisala alusel on juhtimisteaduses küllalt laialt levinud, kusjuures valdavalt eristatakse kaht liiki: 1) **ülesannete** ja 2) **personalile** orienteeritud juhtimist.

Viimasel aastakümnel on aga hakatud eristama kolmesuguseid **juhtimisalasid** (Kotkas, 2001: 11); 1) asjade juhtimine; 2) inimeste juhtimine ja 3) enese- või ajajuhtimine. Autori arvates on otstarbekas lähtuda kolmest liigitusest täpsustades esimest ja kolmandat mõistet järgmiselt. Esimese juhtimisala nimetuse muutmine on põhjendatav sellega, et asjade juhtimine tundub eestikeelsena liigselt kitsendav. Ajajuhtimise väljajätmine kolmandast mõistest on tingitud sellest, et see on üks juhtimisteaduse arenevatest valdkondadest, mida on põhjalikult uuritud saksa keeleruumis (Seiwert, 2000; Bossong, 2000 jt).

1. **Ülesannete ja protsesside juhtimine** – on seotud tehnoloogilise allsüsteemiga, vastates küsimusele: mida? kus? (*what? where?*). See on klassikalise ettevõtte majandusõpetuse käsitlusobjekt.

2. **Inimeste juhtimine** – on seotud struktuuri ja sotsiaalse allsüsteemi juhtimisega, vastates küsimusele: keda? kelle abil saavutada eesmärki? (*with whom?*). Siinkohal on oluline rõhutada järgmist. Kuigi inimene on juhtimisprotsessi subjekt, esinevad inimesed alati ka juhtimisobjekti rollis, kuivõrd just nende poolt ja nende kaudu luuakse ettevõttes või asutuses tulemused ja täidetakse püstitatud eesmärgid. Selles mõttes tähendabki juhtimine alati ennekõike üksteisega mingil viisil seotud inimeste juhtimist (Lukjanov, 2000: 9).

Inimkeskse juhtimise juures on kõigi ülesande täitmisse kaasatute tegevus ja käitumine suunatud püstitatud või kokkulepitud eesmärgi täitmisele, kusjuures tähtsat rolli mängivad ka töötajad (Steiger, 1997: 22).

3. **Enesejuhtimine** – enesearendamine, endale korralduste andmine, töökorralduse täiustamine ning ajaga toimetulek. Siin-

kohal on oluline veelkord täpsustada, et enese- ja ajajuhtimine ei ole sünonüümid.

Suunitluse mõõde sisaldab algallikas (Rahn, 1990: 23): 1) juhtimisstiile, näiteks autokraatlik, *las-minna* (*laissez-faire*) või demokraatlik juhtimisstiil; 2) juhtimiskontseptsioonid, näiteks ühe- või mitmemõõtmelised juhtimiskontseptsioonid; 3) juhtimismudeleid, näiteks situatsioonile või mänedžmendile orienteeritud juhtimismudelid; 4) juhtimispraktikat, näiteks konkreetne juhtimis-sündmus ettevõttes.

Autori arvates sisaldab selline käsitlus mitmeid küsitavusi. Esiteks on küsitav **mõõtme nimetus**. Kuna Rahn on selle jätnud formuleerimata, võib seda pidada diskussiooniküsimuseks juhtimisteadlaste hulgas. Teiseks küsitavuseks on juhtimisõpetuse mõiste kasutamine juhtimispraktika “vastandina”. Ilmselt on Rahn lähtunud siin juhtimisõpetuse (*Führungslehre*) laiemast tähendusest, kuna ta juhtimisteaduse mõistet ei kasuta. Juhtimisõpetuse asemel sobib siiski paremini **juhtimisteadus** (vt joonis 3), kuigi juhtimisõpetuse, -teooria ja -teaduse mõisted on uuemas eestikeelses juhtimisalas esitatud teaduskirjanduses jäetud käsitlemata. Kolmandaks küsitavuseks on juhtimisõpetuse (või juhtimisteaduse) sisu selgitus. Kahtlemata kuuluvad kolm nimetatut (juhtimisstiilid, -kontseptsioonid ja -mudelid) juhtimisteadusse, kuid viimase uurimisobjekt on tunduvalt laiem ja sügavam.

Kolmas juhtimismõõde – **ulatus** – avab kõige enam kasutatavad juhtimise **liigid**, kusjuures liigitamise loogika peaks seisnema liikumises kitsamalt laiemale või osalt tervikule. Järelikult, iga järgnev liik peaks olema ulatuselt laiem ja sisaldama eelmist, väljendades teatud hierarhilist struktuuri. Rahni (1990: 24) esitatud neljane liigitus (individaal-, grupi-, valdkonna, ettevõtte või asutuse juhtimine) seda loogikat ei järgi ja loogilist tervikut ei kujunda. Seoses sellega on autori arvates põhjendatud piirdumine kolme alaliigiga.

Individaaljuhtimine (*Individualführung*) tegeleb indiviididega ettevõttes ja hõlmab ülemuse-alluva suhet. Inimesi individuaalselt

juhtida tähendab ajendada neid tegema seda, mida neilt oodatakse. See on loogiline osa tervikust.

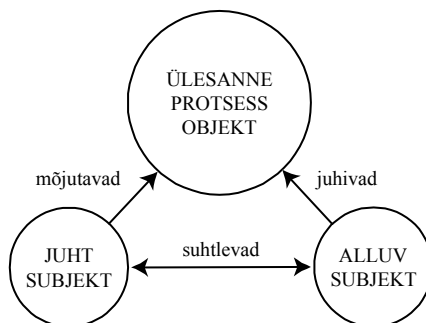
Valdkonna juhtimine (*Bereichführung*) tähendab näiteks turundusala juhtimist turundusjuhi poolt. Valdkonna juhtimisega on seotud juhtimisülesannete ja -kompetentside ulatuse edasine suurenemine. Valdkonna juhid peavad toime tulema juhtimisülesannetega näiteks sisseostu-, tootmis-, müügi- ja personalialal. Valdkonna juhtimine on teine loogiline osa tervikust.

Ettevõtte või asutuse juhtimine (*Unternehmensführung*) hõlmab ettevõtte juhtimist ettevõtja või ärijuhi poolt. Ettevõtte juhtimine on ühelt poolt kõigi nende ülesannete summaarne väljendus, mis ettevõtte juhtimise juures esinevad. Samas oli algallikas (Rahn 1990: 24) lähtunud vaid ettevõttest, jättes välja nt mittetulundusühingud, riigiametid jm üldmõistega asutused. Viimaste juhtimine ei samastu eeltoodud lühikäsitlusega. Erinevused ilmnevad eelkõige valdkonna ja ettevõtte kui terviku juhtimises. Igas asutuses on spetsiifilised nii tegevusvaldkonnad ja selle alusel kujundatud osakonnad kui ka juhtimisülesanded ning nende täitmiseks vajalik juhtimisstruktuur. Erinevuse olulisus sõltub asutuse tegevussfäärist, suurusest, omanikust (era- või riigiasutus) jpm.

Juhtimise mitmemõõtmelisust silmas pidades on võimalik juhtimist defineerida inimeste, protsesside, instrumentide, orientatsiooni, suunitluse ja ulatuse alusel. Järelikult on olulisem ja samas täpsem defineerida juhtimist eelnimetatud mõõdete alusel.

1.2. Juhtimisteadus

Juhtimisteadus hõlmab süstematiseeritud teadmisi juhtimisest kui tunnetusobjektist. Juhtimisteaduse **objekti** määratlemisel on tegemist omamoodi fenomeniga, kuna juhtimise mõiste on mitmetähenduslik ning alluvad on üheaegselt nii juhtimise objektiks kui subjektiks. Seda kinnitab eelpool esitatud juhtimise mitmemõõtmeliste käsitluste olemasolu, mille kõrval on laialt levinud ka subjekt-objektiline lähenemine juhtimisele (vt joonis 4).



Joonis 4. Juhtimise subjekt ja objekt (Ausmees, 1996: 47).

Sel juhul pööratakse tähelepanu esmajoones sellele, et ettevõtte või asutuse juhtimise toimimiseks on tarvis vähemalt kolme omavahel seotud elementi: a) juhtimissubjekti (see, kes juhib); b) juhtimisobjekti (see, mida on vaja juhtida) ja c) juhtimisvahendeid (see, millega objekti mõjutatakse ja kontrollitakse, et see vajalikul viisil käituks). Juht kui subjekt mõjutab, alluv kui subjekt juhib otseselt ülesannet või protsessi kui objekti, kusjuures juhtimise tõhusaks toimimiseks on vajalik juhi ja alluva kui subjektide omavaheline suhtlemine.

Juhtimisteadusega seondub arvukalt probleeme, alates mõiste tunnistamisest või eitamisest ning lõpetades juhtimisteaduse tekkimise ja arenguga teiste teaduste mõjul.

Juhtimisteaduse mõistet kasutavad Eesti majandus- ja juhtimisteadlased harva, kusjuures probleemiks on eelkõige juhtimisteaduse ja juhtimisteooria eristamine või samastamine. Majandusteadlastest toob Mereste välja kaks eraldi märksõna: 1) juhtimine kui teadus ja 2) juhtimisteadus.

Juhtimine kui teadus (*mangement as a science*) on “teadmiste, s.o rangelt piiritletud mõistete, teooriate, printsiipide ja meetodite süsteem, mis seletab süstemaatiliselt juhtimisega seotud nähtusi teoreetilisest seisukohast ja püüab kogemuste üldistamise teel

jõuda uute teoreetiliste üldistusteni” (Mereste 2003: 294). Autori arvates sobib see hästi juhtimisteaduse definitsiooniks.

Juhtimisteadust on aga defineeritud hoopis kitsamalt, millele viitab ka sünonüüm *töökorraldusteadus*. Selle kohaselt on juhtimisteadus (*scientific management*) “teadmiste süsteem, mis on välja arendatud praktiliste töökorraldusmeetodite ja nende rakendamisel omandatud kogemuste varal” (Mereste 2003: 296).

Juhtimisteadlastest on juhtimisteaduse mõistet kasutanud R. Üksvärav ja A. Lukjanov. Esimene on selgitanud põhiliselt juhtimistestooriat ja siis suhteliselt lühidalt ning kitsalt juhtimisteadust. Autor on Üksvärava käsitlusest välja toonud lühidalt järgmised üldistused juhtimisteaduse kohta (Üksvärav, 1992: 19).

Juhtimisteadus kui teoreetiline käsitlussuund on operatsioonide uurimise jätk, mille eripäraks on peaaegselt põhjalikum teoreetiline suunitlus ja tuginemine matemaatilisele aparatuurile. Juhtimise sidumine teadusega ei ole uus ilming. Nn teadusliku juhtimise alged ulatuvad 19. sajandi lõppu ja 20. sajandi algusesse ning seda iseloomustab teaduslike menetluste rakendamine, eelkõige aga analüütiline ja uurimuslik lähenemine. Juhtimisteadust võib seega paljuski pidada teadusliku juhtimise järeltulijaks – selle laienenud ja täiendatud erivormiks. Seda iseloomustab teadusliku aluse ja täiuslikumate menetluste kasutamine ning lahtitulemine arvamusest ja kogemusest.

Toetudes küll mitmete teiste teadusharude meetoditele, on juhtimisteadus kui teoreetiline suund siiski vaid teadmiste suhteliselt nõrk kogum. Oma suunitluse tõttu on juhtimisteadus rakenduslikult olnud enam kasutatav ettevõtte või asutuse valdkondade juhtimisel, kuna seal esinevate “jooksvate” või taktikalist laadi probleemide lahendamisel on tegureid võimalik väljendada arvuks ja neid matemaatiliste ja statistiliste võtetega töödelda. Ettevõtte või asutuse kui terviku juhtimisel jäävad juhi tegevussfääri paljud, eelkõige strateegilist laadi lõigud, mida juhtimisteadus ei suuda katta.

Eeltoodust selgub kolm põhilist üldistust, millega autor ei saa nõustuda. Need on: 1) juhtimisteadus on taandatud üheks käsitlus- või uurimissuunaks; 2) kõik mittematemaatiline on ühtlasi mitte-teaduslik; 3) juhtimisteadust on peetud tunduvalt kitsamaks mõisteks kui juhtimisteooriat.

Seega kui juhtimisteadust teadvustatakse, siis mõistetakse seda kitsamalt seostades kas ühe koolkonnaga (teadusliku juhtimise koolkond) või juhtimise kvantitatiivsete teooriatega (kvantitatiivne juhtimisteadus – *management science*).

Teiste juhtimisteadlaste (Habakuk, Alas, Türk, Vadi, Kotkas, Ausmees jt) raamatutes puudub nii juhtimisteaduse definitsioon kui ka süvakäsitlus.

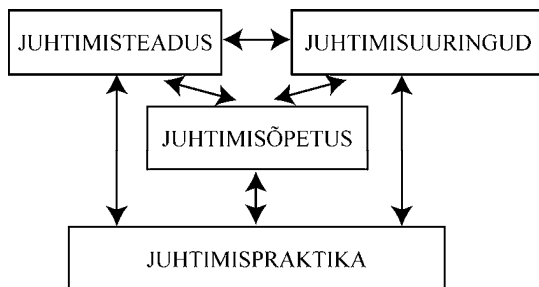
Erandiks on autorite hulgas A. Lukjanov, kes defineerib juhtimisteadust järgmiselt. Juhtimisteadus analüüsib ja üldistab juhtimise praktilist kogemust ja töötab selle põhjal välja praktilised soovitused juhtimise kõikide vormide ja tahkude täiustamiseks ning juhtimise efektiivsemaks muutmiseks (Lukjanov, 2000: 10). Kuigi nimetatud definitsioon annab edasi juhtimisteaduse põhiolemuse, on see liialt praktilise orientatsiooniga.

Siinkohal esitab autor omapoolse arusaama **juhtimisteaduse ja -teooria erinevustest ning seostest**. Lähtudes teaduse mõistest (Siimon 1996: 93) on **juhtimisteadus** teadmiste loogiline süsteem, teaduslikud üldistused juhtimise kui tunnetusobjekti kohta, seaduspärasuste ja põhitõdede kogum.

Rääkides teooriast laiemas mõttes võib seda samastada teaduse mõistega. Kui käsitleda teooriat kitsamas mõttes, on teadus laiem mõiste. Seega on igal teadusel, sh ka juhtimisteadusel, palju teooriaid.

Juhtimise teaduslik tunnetus realiseerub **juhtimisuuringute** kaudu. Nende eesmärgiks on teha teaduslikke üldistusi, formuleerida kontseptsioone ja luua sellega pind juhtimisteooriate tekkeks. Viimased moodustavad juhtimisteaduse tuuma. Nii juhtimisteadus, -uuringud kui ka -praktika on omavahel tihedalt

seotud ning samas veel ka omakorda seotud juhtimisõpetusega (vt joonis 5).



Joonis 5. Juhtimisõpetuse seos -teaduse, -uuringute ja -praktikaga (autori koostatud).

Juhtimispraktika on juhtimisalaste teadmiste omandamise peamine allikas ning teoreetiliste seisukohtade paikapidavuse lõplik kontroll. **Juhtimisõpetus** on aga suhteliselt iseseisev mõiste, mis kujutab endast juhtimispraktikast lähtuva kogemuse ning sellel baseeruvate juhtimisteaduslike käsitluste esitamist õppuritele. Juhtimisõpetust võib iseloomustada ka tema sisu ja seoste kaudu teiste õppeainetega. Juhtimisõpetuse sisu määrab kindlaks see, mida tahetakse käsitleda, milliseid juhtimisteaduse seisukohti ja juhtimisuuringute tulemusi ning juhtimispraktika kogemusi peetakse õpetamise seisukohalt kõige olulisemateks. Erinevad autorid saksa ja inglise keeleruumis avavad juhtimisõpetuse sisu erinevalt. Reeglina on lähtutud põhimõttest – kõigepealt anda alustadmisi juhtimisest, edaspidi käsitleda juba alusteadmistele tuginevaid süvaprobleeme.

1.3. Juhtimisteaduse allikad

Juhtimisteaduse tekkimist võib käsitleda erinevalt. Siinkohal on piiratud kahe erineva, kuid omavahel seotud viisiga: 1) juhtimismõtte ajalugu; 2) juhtimisteaduse allikad.

Esmapilgul tundub, et juhtimismõtte ajalugu ei haaku otseselt juhtimisteaduse allikatega, kuid jooniselt 6 selgub, et esmaallikaks on juhtimise ajalugu ja selles talletatud juhtimise üldistatud kogemus. Seda aitab konkretiseerida rahvuste ja erinevate elualade esindajate panuse selgitamine juhtimisteaduse väljakujunemisse.

Juhtimismõtte kui juhtimiskogemuse üldistamise ja põlvest põlve edasiandmise ajalugu on vana vähemalt 6–7 tuhat aastat (Lukjanov, 2000: 53–54). Kuivõrd selline käsitlus on vähemtuntud, väärub see autori arvates siinkohal esitamist. Tinglikult võib juhtimismõtte arengu ajaliselt pika tee jaotada kolmeks perioodiks.

1. Egiptlaste ja kreeklaste panus juhtimismõtte kujunemisse eKr.

- Egiptlased 4000 eKr tunnustasid planeerimise, organiseerimise ja kontrolli vajalikkust.
- Egiptlased 2000 eKr kasutasid juhtimise tsentraliseerimist ja detsentraliseerimist ning “staabi” soovitusi.
- Sokrates (kreeka filosoof) 430 eKr sõnastas juhtimise universaalsusprintsipi.
- Xenophon (kreeka filosoof) 400 eKr tunnustas juhtimist kui erilist kunsti.
- Kreeklased 350 eKr kasutasid töö ja töörütmi teaduslikke meetodeid.

2. Juhtimismõtte areng kuni 17. sajandini

- Diocletianus (Rooma imperaator) tunnustas 284. a volituste delegeerimist.
- Aristoteles (kreeka filosoof) formuleeris 340. a juhtimise vormid, nende eelised ja puudused.
- Al-Farabi (araabia filosoof) sõnastas 900. a nõuded juhile.
- Luc(c)a Paccioli (Genua) võttis 1494. a kasutusele kahekordse kirjendamise printsiibi raamatupidamises.
- Thomas More (inglise filosoof ja riigitegelane) analüüsis 1500. a halva juhtimise puudusi.
- Niccolo Machiavelli (itaalia filosoof, dramaturg ja politoloog) sõnastas 1525. a inimeste juhtimise ja võimu säilitamise reeglid ning määratles riigijuhi omadused.

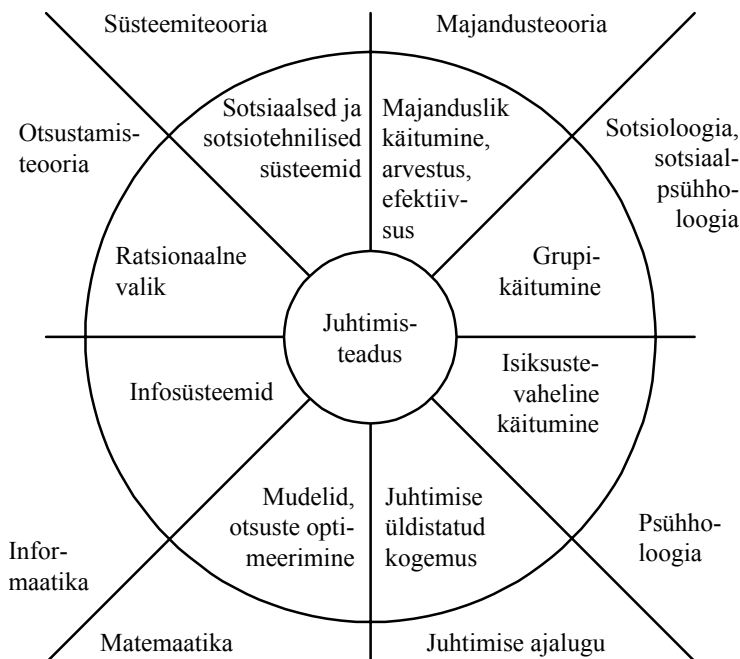
3. Juhtimismõtte areng 18.–19. sajandil

- Adam Smith (inglise teadlane-ökonomist) sõnastas 1776. a tööstustöölise spetsialiseerimise põhimõtte, rakendas kontrollikontseptsiooni, kasutas töötasu arvestust, selgitas konkurentsi.
- James Mill (inglise filosoof ja ökonomist) analüüsis ja üldistas 1820. a inimmotivatsiooni.
- Charles Babbage (USA uurija) lähenes 1832. a teaduslikult juhtimisele, selgitas tööjaotust, uuris tööliigitusi ja ajakulu ning erinevate värvide mõju töö efektiivsusele.
- Henry Town (USA insener ja ettevõtja) tunnustas 1886. a juhtimist kui iseseisvat teaduslike teadmiste valdkonda.

Selle käsitluse eripära ja väärtus seisneb autori arvates mitmes momendis. Kõigepealt kinnitab käsitlus, et juhtimisteaduse tekkele on kaasa aidanud paljud rahvused (egiptlased, kreeklased, roomlased, araablased, itaallased, inglased, ameeriklased) ja erinevate elualade esindajad (imperaatorid, filosoofid, riigitegelased, dramaturgid, politoloogid, teadlased-ökonomistid, ökonomistid, insenerid ja ettevõtjad).

Sisuline väärtus seisneb aga selles, et juhtimisteaduse üksikprobleemide süvauurimisel on võimalik leida esmaautorlus ja aasta ning sellega seoses teadvustada vastava probleemikäsitluse taustsüsteemi. Samas peab tõdema, et meie ajani kandunu ei tarvitse alati olla esmakäsitlus. Ka ei selgu sellest loetelust täpselt, millal jõudis juhtimismõtte areng sellisele tasemele, kus võime rääkida juba juhtimisteadusest.

Juhtimisteaduse kujunemise allikaid on seevastu esitatud teaduste ja teooriatena, kust juhtimisteadus on saanud oma arenguks uusi impulsse ja lähenemisviise (vt joonis 6).



Joonis 6. Juhtimisteaduse kujunemise allikad (Lukjanov, 2000: 86).

Sellise käsitlusviisi tähtsus seisneb autori arvates vähemalt kahes momendis:

- näitab juhtimisteaduse arengut läbi aegade – mineviku, oleviku ja tulevikusuundumuste;
- selgitab juhtimisteaduse tihedaid seoseid paljude teaduste ja teooriatega, näidates samal ajal ka juhtimisteaduse kõige olulisemad arenguvaldkonnad. Osa teadusi, nagu majandusteooria, informaatika ja matemaatika, on andnud oma panuse juhtimisteaduse sisuliseks ja vormiliseks konkretiseerimiseks. Ülejäänud, seevastu, on toonud juhtimisteadusse uued teaduslikud käsitlusviisid.

Juhtimisteaduses on kasutusel mõisted lähenemis- ja käsitlusviis. **Lähenemisviis** on oluline mõistete defineerimisel, käsitlusviis juhtimisteaduse arengu selgitamisel. **Käsitlusviisidest** saame rääkida kaheti. Esiteks, teoreetiline ja rakenduslik käsitlus. See on lihtsustatud käsitlus, kus põhirõhk on asetatud teoetiliste ja praktiliste probleemide tinglikule eristamisele. Tegelikult on teoreetilise ja rakendusliku käsitluse seosed vastastikused ja mitmekihilised.

Teoreetiline käsitlus hõlmab juhtimist kui teadust ja kunsti, juhtimisteaduse evolutsiooni, kaasaegseid suundi juhtimisteaduses. Juhtimisteaduse aluseks ja loogiliseks koostisosaks on juhtimisalased teaduslikud uuringud. Viimastega hinnatakse juhtimisteooriate ning teaduslike üldistuste paikapidavust konkreetses ajas ja ruumis, aidatakse uute spetsiifiliste teaduslike üldistuste tegemise kaudu kaasa juhtimisteooria ja -teaduse arengule ning toetatakse mõjusalt juhtimisõpetust. Juhtimisteaduse, -uuringute ja -teooriate sisu saab selgemaks, kui selgitada juhtimist uurimisobjektina. Viimane hõlmab juhtimise kogu mitmekesisust. Juhtimist kui uurimisobjekti konkretiseerivad juhtimise põhimõisted.

Rakenduslik käsitlus hõlmab juhtimist kui praktilist tegevust. Selle aluseks ja loogiliseks koostisosaks on juhtimispraktika, juhtimine konkreetses majandusruumis. Rakenduslik käsitlus analüüsib ja üldistab juhtimise kogemust, töötades selle põhjal

välja soovitud juhtimise kõigi tahkude täiustamiseks ja juhtimise tõhustamiseks. Seega võimaldab rakenduslik käsitlus pakkuda praktikale ratsionaalseid, võimalikult optimaalseid, vastuoludeta, hinnanguvabu otsustusi ja lahendusi.

Teiseks, **juhtimisteoreetilised käsitlusviisid**. Juhtimisteoreetilisteks, metodoloogilisteks käsitlusviisideks (saksa k *Forschungsansätze*, inglise k *approaches*) ongi objektile ning uurimisvaldkonna sisule orienteeritud, objektiga seotud meetodid, alaspetsiifilised analüüsitehnikad, mida teadlased kasutavad reaalses maailmas eksisteerivate korrastamata ilmnemismvormide mitmekesisuse uurimiseks.

Kuna juhtimisteadust ei ole eestikeelses juhtimisalas es kirjanduses piisavalt väärtustatud, pole vajalikku tähelepanu pööratud ka teoreetilistele käsitlusviisidele. Siiski on Mereste välja toonud eestikeelses kirjanduses esmakordselt seitse juhtimisteoreetilist käsitlust: juhtimise matemaatilise käsitluse (*mathematical approach to management*), operatsioonikäsitluse (*operational approach to management*), otsustusteoreetiline käsitlus (*decision theory approach to management*), rollikäsitluse (*managerial roles approach to management*), seitsmikkäsitluse “7-S”-mudel (*7-S framework approach to management*), situatsioonikäsitluse (*contingency approach to management*), sotsio-tehnilise süsteemkäsitluse (*sociotechnical systems approach to management*). (Mereste 2003: 294–295) Neile võib autori arvates lisada veel juhtimise käitumisteoreetilise, ajaloolise, sotsioloogilise, psühholoogilise ja normatiiv-eetilise käsitlusviisi.

Eriti oluline on rõhutada, et just juhtimisteoreetiliste käsitlusviiside rakendamise tulemusena kujunesid välja juhtimise koolkonnad oma juhtimisteooriate ja -kontseptsioonidega.

2. JUHTIMISE TEOORIAD

2.1. Juhtimise klassikalised teooriad

Juhtimisteooria on organisatsiooni ja inimeste juhtimise seisukohtade ja seaduspärasuste kogum, mille põhjal otsustatakse, kuidas on tarvis juhtida, et realiseerida püstitatud eesmärgid. Senini pole õnnestunud luua terviklikku ja kõikehõlmavat juhtimisteooriat, mille abil saaks vastu võtta ainuõigeid juhtimisotsuseid.

Veelgi enam, aja möödudes on juhtimisolukorrad muutunud väga keerukaks, teooriad toimivad aga vaid piiratud juhtudel. Sellele vaatamata pole vähenenud juhtimise ja seda uurivate teoreetiliste käsitluste olulisus, sest nad aitavad korrapärastada meie mõtlemist ja arusaamist juhtimisprotsessidest organisatsioonis.

Juhtimisteooriad võib jagada viide rühma:

1. Klassikalised teooriad, sh teaduslik juhtimine, administratiivne koolkond ja bürokraatlik koolkond.
2. Neoklassikalised teooriad, sh inimsuhete koolkond ja motivatsiooniteooriad (inimressursi koolkond).
3. Kvantitatiivsed teooriad, sh kvantitatiivne juhtimisteooria, operatsioonide juhtimine ja infosüsteemidega juhtimine.
4. Kaasaegsed teooriad, sh süsteemiteooriad ja olukorrateooriad.
5. Postmodernistlikud teooriad ja teised juhtimise paradigmad.

Klassikalised juhtimisteooriad hakkasid levima 20. sajandi algul, mil mitmed edukad praktikud-töösturid üritasid oma kogemusele ka teoreetilist tausta luua ning anda selle põhjal soovitusi juhtimise tõhustamiseks. Nende teooriate seisukohti on edasi arendatud, kuid lähenemiste põhiolemus on aegade muutustele hästi vastu pidanud.

Klassikalised juhtimisteooriad jagatakse kolme peamisse rühma (Daft, 2000: 46–50; Bartol, Martin, 1991: 45–53; Cloke, Goldsmith, 1997: 26–28):

- teaduslik juhtimine (*scientific management*),
- administratiivne koolkond (*administrative principles*),
- bürokraatlik organisatsioon (*bureaucratic organization*).

Klassikalised teooriad tuginesid praktilistele tähelepanekutele, mille põhjal loodi juhtimise teooria alusmüür. Klassikalise lähenemise peamiseks huviobjektiks on ametlik (*formal*) organisatsioon koos oma ülesehituse ja koostisosadega. Ametliku organisatsiooni eesmärgid on eelnevalt kindlaks määratud ning selle tegevuse kooskõlastamine toimub läbi ametlike meetmete ja protsesside.

Organisatsiooni ülesehituse ja tegevuse analüüsimise teel tehakse üldistusi ning tuuakse välja üldkehtivad seaduspärasused. Suurt tähelepanu pööratakse organisatsiooni ülesehitusele, korraldusele ja koordineerimisele (kooskõlale), vastastikusele kasulikkusele, eesmärkidele ja nende ühildamisele ning võimu rakendamisele organisatsioonis.

Klassikalised teoreetikud väidavad, et inimeste tegevus on mõistlik ja järjekindel ning nad on organisatsiooni eesmärkide saavutamist huvitatud. Kuna töötajate kooskõlastatud pingutused annavad üksikpingutustega võrreldes parema tulemuse, siis tuleb seda töökorralduses arvestada. Kuna klassikud ei pööra erilist tähelepanu organisatsiooni mitteametlikule (*informal*) osale, siis on nende käsitus mõnevõrra ühekülgne ja läheneb sageli organisatsioonile kui “masinale”.

Teadusliku juhtimise esimeseks tunnustatud juhtimisteoreetikuks on **Frederick Winslow Taylor** (1856–1915), kes lõi nn teadusliku juhtimise koolkonna. Ta töötas USA metallurgiatehase peainsenerina ning puutus tihedalt kokku juhtimise, töökorralduse ja tootmise efektiivsuse küsimustega ning on ligi saja leiutise autor. Kuna ta oli töötanud kõigil juhtimistasanditel, oli tal hea ülevaade ettevõtete töökorralduse probleemidest.

Taylor teadis, kus on reservid ning püüdis neid avada, tagades samas nii omanike kui ka tööliste huvide kaitse. Omanikel ei olnud ülevaadet tööliste potentsiaalsest tööviljakusest, töölised kartsid aga oma võimeid avada, sest tööviljakuse tõus oleks võinud kaasa tuua koondamise ja töötasu suhtelise languse. (Cloke, Goldsmith, 1997: 26–27)

Taylor uuris eelkõige tööjaotusega seonduvaid küsimusi, millest said alguse nn funktsionaalsed organisatsioonid. Tema käsitlused jäid aga valdavalt organisatsiooni allüksuste tasandile ning ta ei käsitlenud ettevõtte kõiki osasid ja juhtimistasandeid.

Taylor uuris võimalusi ettevõtte (omanike) kulude alandamiseks ja tulude suurendamiseks. Ta pööras oma põhitähelepanu tööviljakuse tõstmisele, mille abil tahtis saavutada ühelt poolt omanike kasumi ja teiselt poolt töötajate töötasu suurenemist. Ta püüdis välja töötada ka meetodeid, mille abil oleks võimalik tõsta tööviljakust, ilma tööliste tegelikku töökoormust suurendamata.

Oma raamatus *Principles of Scientific Management* (1911) esitab Taylor teadusliku juhtimise neli põhiprintsiipi (Albanese, 1988: 40):

1. Tööd tuleb teaduslikult uurida ja juhtida ning tööd tervikuna ja iga tema elementi eraldivõetuna mõista.
2. Töölisi tuleb teaduslikult põhjendatult valida, treenida, õpetada ja arendada.
3. Tööliste ja juhtkonna vahel peab olema koostöö ning nende huviks on harmoonia tagamine.
4. Tööliste ja juhtkonna vahel olgu konkreetne ja õiglane tööjaotus. Juhtkond tegeleb ja vastutab planeerimise, valiku,

treenimise ja kontrolli eest, töölised aga oma töövaldkonna eest.

Taylor jagas töö osadeks ja üksikuteks operatsioonideks ning soovitas **tööd normeerida**. Ta on töö kronometraažimeetodi esmarakendaja. Meetod põhineb tööoperatsiooni korduvate elementide uurimises ja tööaja kulu mõõtmises kellaga, kaameraga või muude tehniliste vahenditega. Selleks jaotatakse töö esmalt elementideks, viiakse läbi vaatlused ning kavandatakse ratsionaalsem üksik- ja operatsioonielementide struktuur. Töö kronometraaži abil määratakse kindlaks operatsioonide ajanormid ja töönormatiivid ning täiustatakse töövõtteid.

Näiteks uuris Taylor ühes terasetehases malmtoorikute vagunisse laadimist. Ta pakkus välja selleks ratsionaalsemad töövõtted, range töögraafiku koos puhkepausidega ning viis läbi tööliste valiku ja väljaõppe. Selle tulemusena suurenes keskmine tööjõudlus 12,5 tonnilt 47 tonnile vahetuses. Samas suurendas ta tööliste töötasu keskmiselt 60%. Tayloriga seotud tulemusena täiustati ka töövahendite (nt maagikühvli) konstruktsiooni. (Lukjanov, 2002: 59)

Taylori eestvedamisel töötati välja tükitööl sh valmistoodangul põhinevad **töötasustamise süsteemid**, millega saavutati tööviljakuse tõus. Ta rõhutas juhtide rolli niisuguse organisatsiooni kujundamisel, mis toetaks töölisi ja aitaks neil saavutada parimat tulemust. Ta oli veendunud, et omanike ja töötajate huvisid saab ja peab ühildama.

Taylori teooria põhiprintsiibid toimivad ka tänapäeval, kuigi nende rakendamisel on tehtud olulisi korrektiive. Märksa enam arvestatakse nüüd töö psühholoogiliste ja isikuliste aspektidega ning välditakse kitsast spetsialiseerumist, mis ei võimalda töötajatel enast loominguliselt avada.

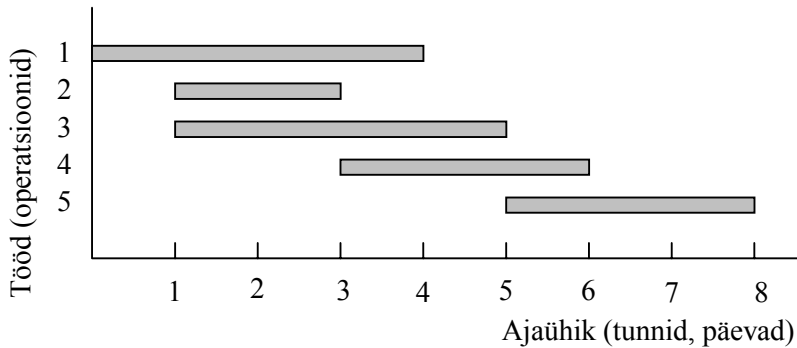
Teadusliku juhtimise rajajate hulgas väärib äramärkimist ka autotööstur **Henry Ford**, kes arendas tootmisprotsessi, mis tipnes masstootmise süsteemi (konveieri) loomisega ning uute tehniliste

võtete ja juhtimismeetodite kasutuselevõtuga. Kõik see võimaldas rakendada eesrindlikku tehnoloogiat, vähendada kulusid ja tõsta tööviljakust.

Ford jagas tööprotsessi lihtsateks töövõteteks, mida olid võimelised täitma suhteliselt väheste oskustega ja lühiajalise väljaõppe saanud töölised. Niisugune töö ei nõudnud neilt eriti mõtlemist ega eeldanud ka loomingulist lähenemist. Töölistele kohaldati töö sundrütmi, mis suurendas küll nende tööviljakust ja võimaldas rakendada lihtsat ajapalgal põhinevat töötasustamise süsteemi, kuid ei motiveerinud neid nimetatud mõiste tänapäevases tähenduses. (Dessler, 1995: 431–432)

Teadusliku juhtimise teooriat arendas edasi **Henry Gantt**, kes tegi Tayloriga koos uurimusi eelkõige tööliste tööefektiivsusel ja töötulemustel põhinevate palga- ja preemiasüsteemide valdkonnades. Tema palgasüsteemid võimaldasid tõhustada koostööd juhtide ja tööliste vahel ning tagada väga head töötulemused. Gantt rõhutas omanike ja tööliste huvide ühildamise vajadust ja võimalikkust ettevõtete juhtimisel.

Tuntud on nn **Gantti kaart** (*Gantt chart*), mis võimaldab graafiliselt plaane koostada ja nende täitmist kontrollida (vt joonis 7). Kaardil on esitatud vertikaalteljel konkreetset tööülesandet, mida tuleb teha ja/või mida tehti ning horisontaalselt ajateljel, kus tuuakse ära ajaühikud mingi konkreetse ülesande täitmiseks. Kaardilt on võimalik visuaalselt näha, millal mingi tööülesanne peab toimuma ja toimus. Nimetatud meetodit kasutatakse ka tänapäeval, näiteks tootmise planeerimisel ja kontrollimisel, projekti juhtimisel jm. (Kempner, 1987: 191)



Joonis 7. Gantti kaart (autori koostatud).

Frank ja Lillian Gilbreth tegelesid peamiselt tööliigutuste optimeerimise ja tööviljakuse tõstmise küsimustega. Lillian Gilbreth uuris ka töö isikulisi dimensioone ning tema tuntuimaks teoseks on *Psychology of Management* (1916). (Bartol, Martin, 1991: 47–49)

Gilbrethid jätkasid tööprotsessi elementide tundmaõppimist, võttes selleks kasutusele mikrokronomeetri koos kaameraga, mis võimaldas täpselt määratleda, missuguseid liigutusi ja millises järjekorras tuleb teha ja palju selleks aega kulub. Filmi aeglase kerimise ja stoppkaadrite abil eristasid nad käelaba põhiliigutusi. Frank Gilbreth arendas selle põhjal välja oma 18 tööelemendi (*terblig*) klassifikatsiooni. Kasutusele võetud termini aluseks oli tema perekonnanimi tagurpidi loetuna. (Kempner, 1987: 193)

Tuntud on Gilbrethide tööd ratsionaliseerimise vallas, nagu näiteks müüriladumise, habemeajamise jt tegevuste uurimisel ning täiustamisel. Tööprotsessi osadeks lahkamiseks kasutatavaid operatsioonide ja liigutuste uurimise meetodeid kasutatakse ka tänapäeval tootmise planeerimisel.

Administratiivne koolkond hakkas uurima 20. sajandi algul organisatsioonisiseseid seoseid ja ülesehitust. Nimetatud koolkond lõi aluse hilisema organisatsiooniteooria arenguks. Administratiivse

koolkonna rajajaks loetakse prantsuse töösturit ja juhtimisteoreetikut **Henri Fayoli** (1841–1925), kelle tähtseks on *Administration Industrielle et Generale* (1916). (Bartol, Martin, 1991: 51)

Henri Fayoli suurimaks panuseks loetakse juhtimise põhifunktsioonide ja juhtimispõhimõtte välja töötamist. Ta esitas juhi põhitegevused ehk **viis juhtimise funktsiooni**: planeerimine, organiseerimine, valitsemine, koordineerimine ja kontrollimine. Nimetatud liigitusel põhinevad paljud tänapäeva juhtimise teooriad. (Daft, 2000: 49)

Eelnevast jaotusest näeme, et Fayol on oma klassifikatsioonis eriliselt väärtustanud töötaja rolli juhtimises. Valitsemise all mõistab Fayol alluvate juhtimist ja juhendamist. Koordineerimise raames ühendatakse aga töötajate tegevused ja pingutused ühise eesmärgi nimel. Tema juhtimisfunktsioonide liigituses on kahel juhul viiest tegemist töötajate juhtimisega, ülejäänud kolme funktsiooni raames leiab aga aset organisatsiooni kõigi ressursside juhtimine.

Sarnaste tegevuste koondamine ühe juhi alluvusse võimaldab tagada organisatsiooni tegevuse põhisuundade ja eesmärkide ühtsuse. Sellest ideest lähtuvalt on kantud ka **Fayoli üldiste tegevuste jaotus**, kus eristatakse kuus tegevuste rühma. Nendeks on: tehnilised (*technical*), kommerts- (*commercial*), finants- (*financial*), turvalisuse- (*security*), arvestuse- (*accounting*) ja juhtimisalased (*managerial*) tegevused. (Albanese, 1988: 44)

Fayoli organisatsioonikäsitlus hõlmab ettevõtte kõiki osasid ja juhtimistasandeid, sh tippjuhtkonda ja omanikke. Tema poolt esitatud organisatsiooni ülesehituse põhiseisukohad on arvestatavad ka tänapäeval. **Fayoli 14 juhtimispõhimõtet** on (Fayol, 1949):

1. Otstarbekas tööjaotus (*division of work*).
2. Võim ja vastutus (*authority and responsibility*).
3. Distsipliin (*discipline*).
4. Käsuliini ühtsus (*unity of command*).
5. Tegevussuuna ühtsus (*unity of direction*).
6. Üksikhuvide allutamine üldistele (*subordination of individual interest to general interest*).

7. Personali õiglane töötasustamine (*remuneration of personnel*).
8. Tsentraliseerimine (*centralization*).
9. Alluvusahel (*scalar chain*).
10. Kord organisatsiooni ülesehituses (*order*).
11. Õiglus alluvatega suhtlemisel (*equity*).
12. Personali stabiilsus (*stability of tenure of personnel*).
13. Initsiatiiv (*initiative*).
14. Meeskonnatöö vaim (*esprit de corps*).

Fayol väitis, et tema juhtimisprintsiibid on rakendatavad kõigis organisatsioonides, olenemata nende spetsiifikast ja tegutsemiskeskonnast. Samuti rõhutas ta tööjaotuse ja spetsialiseerituse olulisust juhtimise tõhustamisel ning seda nii tööliste kui ka juhtide puhul. Ametlikul suhtlemisel organisatsioonis lähtutakse alluvusahelast, millest kõrvalekaldeid võib olla vaid erandkorras.

Võim ja vastutus peavad olema võimalikult täpselt jaotatud ning tasakaalus. Töötajad peavad järgima kehtestatud reegleid. Organisatsioonis tuleb tagada käsuliiniühtsus, mille all mõistab ta seda, et töölisel peaksid saama käske ja korraldusi vaid ühelt juhilt (*one man, one boss*), vastasel korral tekib paratamatult arusaamatusi. Tsentraliseerituse all mõistab Fayol õiguste ja volituste kontsentreerimist, millel on aga oma optimaalne määr ja mis on konkreetsest olukorrast. Ta uuris ka otsustamise ja tsentraliseerituse vahelist seost ning soovitas suurendada alluvate osalust otsustamisel. (Albanese, 1988: 45)

Fayoli lähenemine juhtimisele oli oma aja kohta väga uudne. Ta väärtustas kõrgelt töötajat, mis avaldus ka tema juhtimisprintsiiptides. Ta väitis, et töötasud peavad olema õiglasel ja vastavuses töötajate töötulemustega. Töötajatele tuleb anda võimalus oma initsiatiivi ülesnäitamiseks, millele juhid peavad pöörama sisulist tähelepanu.

Fayol oli veendunud ka selles, et juhid peavad kohtlema töötajaid õiglaselt – see tagab stabiilsuse ja vähendab personali voolavust, mis on tõhusa juhtimise tunnuseks. Kõik see võimaldab saavutada

nii tööandjate kui ka töötajate hulgas rahulolu ja olla ettevõttel edukas.

Oma viimases põhiprintsiibis rõhutab Fayol töötajate omavahelise suhtlemise olulisust, mis on aluseks meeskonnatööle. Organisatsiooni ametliku struktuuri ületamise mõistena töötajatevahelises suhtluses kasutatakse tänapäeval, austades sellega Fayoli kui idee algatajat, terminit *Fayoli sild*. Selle all mõistetakse mitteametlikku integratsioonimehhanismi, milles organisatsiooni liikmed ületavad organisatsiooni ametliku struktuuri piirid ja vahetavad tööks vajalikku informatsiooni. Nimetatud terminiga tähistatakse ka maatriksorganisatsiooni allüksuste töötajate vahelisi horisontaalseid suhteid.

Bürokraatliku koolkonna rajajaks loetakse saksa filosoofi, majandusteadlast ja juhtimisteoreetikut **Max Weberit** (1864–1920), kes taotles väärtusotsuste kõrvaldamist ühiskonnateadustest. Ta oli seisukohal, et organisatsioon peab töötama nagu õlitatud masinavärk, millest lähtuvalt pööras põhitähelepanu organisatsiooni tegevuse reguleeritusele ja reeglitele. (Daft, 2000: 47–48)

Weber rõhutas vajadust selge tööjaotuse ja hierarhia ning ametlike reeglite ja protseduuride järele. Reeglid ei tohi sõltuda ametikohal töötavast isikust, vaid peavad tulenema organisatsiooni spetsiifikast ja vajadustest. Igas organisatsioonis tuleb järgida rangelt distsipliini, millest kõrvalekaldumistesse tuleb koheselt tõsiselt suhtuda.

Weber esitas **bürokraatliku organisatsiooni tunnused**, väites et organisatsiooni kõigi töötajate kohustused ja vastutus peavad olema täpselt defineeritud. Organisatsiooni erinevad ametikohad tuleb koondada hierarhilisse süsteemi, kus fikseeritakse täpselt ülemuste ja alluvate ametlik vastutus ning sätestatakse üksikasjalikult iga töötaja kohustused ja otsustusõigus.

Organisatsioonis korraldatakse töötajate süsteemikindel valik ja treening, mis tagab tugeva seose nende tööstaaži ja väärtuse vahel. Sellistes tingimustes täidab iga töötaja nõuetekohaselt oma

kohustused, sõltumata tema emotsionaalsest seisundist. (Kempner, 1987: 46)

Sõjaväelistest struktuuridest laenatud **organisatsiooni ülesehituse** idee, koos inimeste tegevust piiravate täpsete reeglite ja range kontrolliga, on bürokraatliku ja jäiga ametliku organisatsiooni aluseks. Niisuguses organisatsioonis pannakse täpselt paika organisatsiooni ülesehitus ja fikseeritakse töötajatevahelised seosed, mis on kindlatele tegevustele ja tulemustele suunatud tegutsemise eelduseks. Rivi ja staabi põhimõttel ülesehitatud bürokraatlik organisatsioon on küll täpselt korrastatud, kuid oma tegevuses piiratud ja jäik.

Töötajate tegevuse piiritlemine mingis ulatuses on tänapäeval ja ka tulevikus vajalik. Samas peab arvestama sellega, et igasugused piirangud organisatsiooni ülesehituses, sh staabiks ja riviks jaotamise vajalikkus tulevikus vähenevad. Paralleelselt bürokraatia vähenemisega suureneb organisatsiooni paindlikkus, selle muutumisvõimelisus ja töötajate loomingulisus. Bürokraatlik organisatsioon on enamuses valdkondades asendunud adhokraatse ehk eriotstarbelise (*ad hoc*) organisatsiooniga, kus bürokraatia vajalikkus on oluliselt vähenenud.

Bürokraatiat kui mõistet ja nähtust seostatakse sageli ebaefektiivsuse ja jäikusega, mis tekitab enamuses inimestes vastuseisu. Samas ei saa üheselt väita, kas bürokraatia on hea või halb, sest kõik organisatsioonid on mingis ulatuses bürokraatlikud. Oluline on kindlaks määrata bürokraatia vajalikkuse tase ja sellest lähtuvalt organisatsioon ka kujundada.

2.2. Juhtimise neoklassikalised teooriad

Juhtimise neoklassikalised teooriad hakkasid arenema 1920. aastatel ning selle tunnustatuimateks esindajateks on Hugo Münsterber, Mary Parker Follett, Elton Mayo jt. Neile tuginedes loodi hiljem motivatsiooniteooriad, mille tunnustatuimateks rajajateks on Abraham Maslow, Douglas McGregor jt.

Esimesi loetakse **inimsuhete koolkonna** (*human relations*) rajajateks, motivatsiooniteoreetikuid aga **inimressursi koolkonna** (*human resources*) rajajateks, mille areng sai täishoo sisse alles 1950–1960. aastatel. Oma seisukohti ja ideesid esitavad neoklassikud kirjeldavate järeldustena, mitte aga käskivate ettekirjutistena. (Daft, 2000: 50–52; Bartol, Martin, 1991: 53–61)

Neoklassikud tuginesid oma teoreetilistes käsitlustes ühelt poolt juhtimise klassikalistele teooriatele ja teiselt poolt industriaalpsühholoogiale, mille rajajaks loetakse Hugo Münsterberi. Olulise panuse andis nimetatud koolkonna arengusse ka Lillian Gilbreth.

Hugo Münsterberg (1863–1916) on saksa päritolu juhtimis-teoreetik, kes töötas Harvardis. Ta avaldas oma tippteose *Psychology and Industrial Efficiency* 1913. aastal, lisades selles teaduslikule juhtimisele inimtegevuse psühholoogilised aspektid. Ta rõhutas ka tööandjate ja tööliste huvide ühildamise vajadust ning soovitas tööviljakuse tõstmise kaudu suurendada tööliste palku, lühendades samaaegselt tööaega. Münsterberg väitis, et psühholoogid saavad aidata tööstusettevõtteid kolmes peamises valdkonnas (Bartol, Martin, 1991: 54):

- aidata leida töölisi, kes kõige paremini sobivad mingile konkreetsele töökohale;
- välja selgitada psühholoogilised tingimused, mis võimaldavad teha hästi tööd;
- välja selgitada tööliste mõjutamise viisid ja võimalused, mis lubavad nende tegevust paremini ühildada organisatsiooni juhtimise eesmärkidega.

Mary Parker Follett (1868–1933) ühendas teadusliku juhtimise ja sotsiaalsühholoogia ning propageeris selliseid väärtusi, nagu professionaalsus, demokraatia, koostöö ja inimsõbralikkus (*humanitarianism*). (Albanese, 1988: 50)

Follett esitas ka juhtimise uudse kontseptsiooni, mõistes selle all meeskonnatööd, kus juht tajub oma rolli eelkõige koostöös teistega (alluvatega), mitte aga niivõrd läbi võimu alluvate üle. Ta eristas esimesena teineteisest kahte erinevat mõjuvõimu tüüpi: võim koos teistega (*power with*) ja võim teiste üle (*power over*). Ta väitis, et tööstuslikud organisatsioonid võivad olla ühendused (*communities*), kus ühendatakse omavahel juhtkonna ja töötajate huvid. Ta soovitas lahendada konfliktid läbi integratsiooni ja niisuguste lahenduste teel, kus rahuldataks mõlema poole huvid. (Kempner, 1987: 27)

Neoklassikalise koolkonna põhierinevus klassikalisest seisneb selles, et tema keskseks uurimisobjektiks on inimene, millel põhineb kõik muu. Inimene pole mitte niivõrd omaette tegutsev indiid, kuivõrd organisatsiooni aktiivne liige, kes võib tegutseda ettearvamatult. Töötajate tegevus on sihipärane ja etteplaneeritav vaid siis, kui arvestatakse nende vajadustega ja luuakse selleks vastavad tingimused. Selleks tuleb töötajaid motiveerida ja arvestada tasustamisel nende huve.

Neoklassikud kritiseerivad kitsast **tööjaotust**, mis muudab inimese isikupäratuks ja pakub talle vähe tööalast rahuldust. Nad väidavad, et üksikasjalik tööjaotus ei aita organisatsioonil paremini oma eesmäärke saavutada, sest tekitab arusaamatusi ja koordineerimishäireid. Töötajate suur tööalane vastastikune sõltuvus tekitab nende vahel ka liigseid pingeid, mis raskendab juhtimist. Töötajatevahelised probleemid muudavad olematuks üksikasjalikust tööjaotusest saadava tööviljakuse tõusu.

Lähtuvalt eelnevast, soovitatakse hoopiski “rikastada” tööd ning võimaldada töötajate osalemist organisatsiooni juhtimisel ja otsustamisküsimustes. See võimaldab töötajatel paremini tunnetada oma osa organisatsioonis, kaasa rääkida selle tegevuse tõhustami-

sel ning muuta nad oma tööst ja organisatsiooni üldeesmärkidest rohkem huvitatuks.

Neoklassikud kritiseerivad juhtimise klassikalistes teooriates propageeritavat kitsast juhtimisulatust ja sellega kaasnevat alluvate ranget ning üksikasjalikku kontrolli. Nad pooldavad organisatsiooni madalat hierarhiat, suurt juhtimisulatust ja hajutatud otsustamisõigust.

Organisatsiooni ülesehituses pole määrava tähtsusega mitte ainult ametlikud suhted, vaid ka kõik muud, sh väga erinevad mitte-ametlikud suhted. Organisatsioonides tehakse sageli asju, mida ametlikult ei ole ette nähtud ning palju saadetakse korda või saavutatakse just mitteametlike suhete kaudu.

Inimsuhete koolkonna tunnustatuimaks esindajaks on **George Elton Mayo** (1880–1949). Ta viis 1920–1930. aastatel *Western Electric Company Hawthorne* tehases läbi teaduslikke uuringuid, kus osalesid ka Fritz Roethlisberger jt. Tema poolt juhitud Harvardi grupi uuringud viisid inimressursi ja käitumuslike teooriate tekkele. (Daft, 2000: 50–52; Bartol, Martin, 1991: 55–58)

Mayo keskendus oma uuringutes esmalt töökoha ergonoomilistele aspektidele, püüdes nende täiustamisega tõsta tööliste tööviljakust. Ootamatult avastati aga, et vaatamata füüsiliste töötingimuste halvenemisele, tööliste tööviljakus ikkagi tõusis.

Kui enamus teadlasi luges uuringud juba läbikukkunuks, siis Mayo jätkas neid ja avastas, et tööviljakusele avaldab lisaks töö- ja palgatingimustele mõju veel mingi kolmas, senitundmatu tegur. Peagi selgus, et selleks oli töötajatele osutatud tähelepanu, mis motiveeris neid paremini töötama. Hiljem hakati seda nimetama *Hawthorne'i efektiks*.

Mayo avastas, et head töötajatevahelised suhted, grupi moraal ja sobilik juhtimisstiil olid väga tõhusateks motivaatoriteks ning et **sotsiaalne aspekt** on juhtimises vähemalt sama oluline kui tehniline aspekt. Nimetatud avastus pani teoreetikuid ja praktikuid

senisest enam tähelepanu pöörama töö psühholoogilistele ja sotsiaalsetele aspektidele.

Uurides esmalt ettevõtte valgustuse, tööaja pikkuse ja töötingimuste mõju tööviljakusele, avastas Mayo, et grupi moraal ja motivatsioon on töölistele tähtsamad mõjurid kui näiteks valgustus ja ventilatsioon. Grupi moraali olulisuse tõestuseks viidi läbi eksperiment tehase konveieril, milleks kujundati töögrupp inimestest, kes said omavahel hästi läbi. Selgus, et nende tööviljakus oli kõrgem kui teistel töögruppidel. (Albanese, 1988: 50–53)

Hilisemates uuringutes pööras Mayo põhitähelepanu töötajate arvamustele ja hoiakutele, mille väljaselgitamiseks kasutas intervjuu meetodit. Oma viimastes uuringutes keskendus ta sotsiaalse organisatsiooni analüüsile, kus käsitles sotsiaalse käitumise mudeleid ja staatust. Ta leidis ka seose intelligentsuse ja tööviljakuse vahel.

Uuringute tulemusena hakati eristama tehnoloogilisi (töövahendid ja materjalid), sotsiaalseid (ametlikud ja mitteametlikud suhted) ja ideoloogilisi suhteid (töökultuur, väärtused, arusaamad).

Mayo määras kindlaks **tegurid, mis mõjutavad indiviidi tegevust** (Vadi, 2001: 17–19):

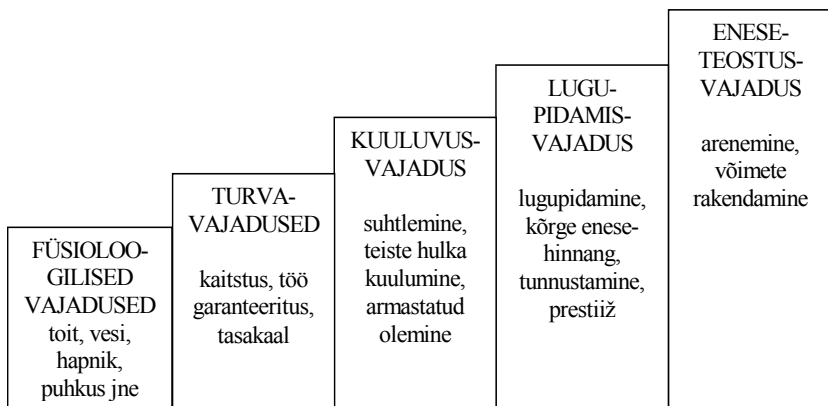
- grupiprotsessid;
- töötajate individuaalsed omadused;
- erinevad juhtimisstiilid;
- juhi suhtlemisvilumused ja -oskused;
- sotsiaalsed suhted.

Inimsuhete koolkonna arengule mõjus soodsalt 1930-ndate aastate keskel USA-s vastuvõetud nn Wagneri seadusandlik akt, mis andis ametiühingutele senisest märksa suuremad õigused töötajate palga- ja töötingimustealasteks läbirääkimisteks tööandjatega. Viimased hakkasid seetõttu aktiivsemalt otsima võimalusi suhete parandamiseks töövõtjate ja ametiühingutega.

Mayo jt inimsuhete koolkonna teoreetikute uuringud viisid motivatsiooniteooriateni, mida omakorda loetakse inimressursi teooria aluseks.

Motivatsiooniteooriate rajajateks loetakse Abraham Maslow'd, Douglas McGregorit jt. Vaatamata Maslow vajaduste hierarhia põhiprintsiipide toimimise hilisemale kriitikale, on see tuntuim ja mõistetavaim motivatsiooniteooria, millest juhindutakse ka tänapäeval. Seda ei vähenda ka Maslow' teooria oluline edasi arendamine D. McGregori, D. McClellandi, C. Alderferi jt poolt.

Abraham Maslow'd (1908–1970) loetakse vajadustel põhineva motivatsiooniteooria rajajaks. Ta koostas vajaduste hierarhia, mis koosneb viiest astmest: füsioloogilised (*physiological*), turva- (*safety*), kuuluvus- ehk sotsiaal- (*social*), lugupidamis- ehk tunnustus- (*esteem*) ja eneseteostusvajadused (*selfactualisation*) (vt joonis 8). (Stone, 1998: 401–402; Vadi, 2001: 94–97)



Joonis 8. Maslow' vajaduste hierarhia (autori koostatud).

Maslow käsitles vajadusi nende hierarhilises seoses ning tema süsteemne vajaduste jaotus on aluseks paljudele hilisematele motivatsiooniteooriatele. Ta väidab, et inimene soovib esmalt

rahuldada oma füsioloogilisi vajadusi (toit, vesi, õhk, seks, puhkus jm). Alles siis asub ta rahuldama turvalisuse vajadusi, mille hulgas on olulisel kohal füüsilise vägivalla ja hirmu vältimine, turvaline töökeskkond, stabiilsus jt. Järgnevalt hakkab inimene tähelepanu pöörama sotsiaalsetele vajadustele, kus olulisel kohal on suhtlemine, sõprus ja kiindumine, teiste hulka kuulumine jt.

Lugupidamisvajadus seisneb eneseaustuses, teistepoolses tunnustuses, prestiižis jm. Maslow' vajaduste hierarhia kõrgeima astme vajadused seisnevad eneseteostuses ja enda realiseerimises. (Stone, 1998: 401)

Maslow pakkus välja kaks **vajaduste toime põhiprintsiipi**:

1. Vajaduste defitsiidi printsiibi järgi on rahuldamata vajadus inimese käitumise motivaatoriks.
2. Vajaduste progressiooni printsiibi järgi muutub vajaduste hierarhia kõrgem tase aktuaalseks alles siis, kui madalam tase on rahuldatud.

Maslow' teooria on toimiv sotsiaalsetes süsteemides tervikuna, keskmiste näitajatena, mitte aga indiviidide lõikes, kelle vajaduste hierarhia võib olla väga erinev. Näiteks osadel inimestel on olulisel kohal materiaalsed vajadused, teistel domineerimisvajadus, kolmandatel eneseteostusvajadus jne.

Vajaduste hierarhia on erinev ka eri riikides ja rahvustel, mis muudab vajaduste hierarhia arvestamise globaliseerivas ettevõtluses veelgi komplitseeritumaks.

Douglas McGregor (1906–1964) on Maslow' vajaduste teooria propageerija ja edasiarendaja ning **X ja Y teooria** autor. Ta eristab kahte peamist tüüpi juhte, kellel on töötajatest erinevad tõekspidamised. Olenevalt alluvate mõistmisest ja suhtumisest inimestesse, valivad juhid juhtimisstiilid ja -võtted.

X-tüüpi juhid arvavad, et inimesed on nn X-tüüpi, kes ei taha töötada ning neid on vaja seetõttu pidevalt kontrollida, tööle sundida ja karistada. Niisugused inimesed väldivad tööd ja eelistavad turvalisi ning stabiilseid töökohti, nad väldivad vastutust ja eelistavad töötada alluvatena.

Y-tüüpi juhid peavad aga töötajaid loomingulisteks, innovaatilisteks ja aktiivseteks organisatsiooni probleemide lahendamisel. Niisugustel töötajatel on peamiselt kõrged vajadused ning töö on neile hobiks. Nad on vastutusvõimelised ja suudavad end ise kontrollida ning suunata. Niisuguseid töötajaid on vaja motiveerida, tasakaalustades töö eesmärgid, ülesanded ja tasud nende realiseerimise eest. Tagades inimestele loomingulise töö, on võimalik avada nende intellektuaalne potentsiaal ning tagada loov tööprotsess ja head töötulemused. (Stone, 1998: 398–399)

Vastavalt ülalnimetatud tõekspidamistele, kujundavad juhid organisatsioonikultuuri ja juhtimisstiili. McGregor rõhutab, et X ja Y tüüpi juhtimine ei seisne autoritaarses ja demokraatlikus juhtimises, vaid olenevalt vajadustest ja olukorrast, tuleb tasakaalustatult kasutada mõlemat. Kui esimene juhtimisstiil tekitab enamus inimestes vastuseisu, siis demokraatliku juhtimisega liialdamine võib kaasa tuua kaose.

McGregor propageeris autokraatselt juhtimiselt osavõtlikule juhtimisele üleminekut ja töösoorituse hindamist eesmärgilise juhtimise kaudu. Samas ei tohi absolutiseerida demokraatlike juhtimisvõtete kasutamist ning parima tulemuse annab erinevate juhtimisvõtete (juhtimisstiilide) tasakaalustatud kasutamine.

2.3. Juhtimise kvantitatiivsed teooriad

Juhtimise kvantitatiivsed teooriad hakkasid levima Teise Maailmasõja ajal, mil Inglise ja USA armeedel oli vaja tõhustada oma vägede varustamist ressurssidega. USA lennuväe juhtimisel kasutati kvantitatiivseid meetodeid näiteks vaenlase laevade avastamiseks, vähendades sellega ühelt poolt vajalike lendude arvu ning tagades samas parema kontrolli laevade liikumise üle. Kvantitatiivsed meetodid leidsid peagi tähelepanu ka tsiviilorganisatsioonides ja sellealaseid spetsialiste hakati rakendama peale sõda ka äriettevõtete juhtimises.

Juhtimise kvantitatiivsete meetodite rakendamisel kasutatakse matemaatikat, statistikat ja informatsiooni, mis aitab teha õigeid otsuseid ja suurendada seeläbi organisatsioonide tõhusust. Enamlevinud **juhtimise kvantitatiivseteks teooriateks on** (Bartol, Martin, 1991: 60–62; Albanese, 1988: 53–55):

- kvantitatiivne juhtimisteadus (*management science*),
- operatsioonide juhtimine (*operations management*),
- infosüsteemidega juhtimine (*management information systems*).

Kvantitatiivne juhtimisteadus (*management science*) eeldab matemaatiliste mudelite ja statistiliste meetodite kasutamist. Autor kasutab eespool toodud mõistes täiendina terminit *kvantitatiivne*, et vältida muidu tekkida võivat ühekülgset arusaama juhtimisteadusest, mis käesolevas kontekstis absolutiseerib matemaatiliste meetodite kasutamist.

Kvantitatiivseid meetodeid rakendatakse eelkõige tootmisettevõtete esma- ja keskjuhtimise tasandil, kus on võimalik lahendada näiteks tootmistegevuse korraldamise, laovarude juhtimise jm seonduvaid küsimusi. Niisuguseid nähtusi on võimalik uurida ja väljendada arvsuurustena ning töödelda matemaatiliste ja statistiliste võtetega. (Üksvärv, 1992: 26)

Kvantitatiivsete meetodite rakendamisel pööratakse põhitähelepanu juhtimise tehnilistele küsimustele ega arvestata inimese spetsiifikaga organisatsioonis. Otsustusprotsessist jäetakse kõrvale juhi intuitsioon, mis võimaldaks õigemaid valikuid ja otsuseid teha. Kaasajal kasutatakse kvantitatiivseid meetodeid enamasti otsuste ettevalmistamiseks ning nad on otsustusprotsessi üheks koostisosaks.

Operatsioonide juhtimine on juhtimise valdkond, mida kasutatakse eelkõige tootmise juhtimisel. Seda rakendatakse peamiselt laomajanduse, tööplaneerimise ja -graafikute koostamiseks, tootmise planeerimiseks, seadmete (vahendite) paiknemise optimeerimiseks, kaupade ja teenuste jaotamiseks, toote kvaliteedi juhtimiseks jm.

Operatsioonide juhtimise raames selgitatakse välja uuritava valdkonna tegurid ja asjaolud ning seostatakse neid eesmärgist lähtuvalt. Selleks kasutatakse spetsiaalseid matemaatilisi meetodeid ja tehakse konkreetseid arvutused. Tegemist on seega teatud tüüpi rakendusliku otsustusteooriaga, mitte aga niivõrd juhtimisteooriaga.

Infosüsteemidega juhtimise raames kasutatakse juhtimisotsuste tegemiseks olulisel määral arvuteid. Niisugused süsteemid töötlevad algandmeid ja võimaldavad saada konkreetseid arvulisi hinnanguid organisatsiooni tegevuse jaoks oluliste valdkondade kohta. See võimaldab saada juhtkonnal enda kätte suured informassiivid, mille oskuslikul ja tasakaalustatud kasutamisel saab teha õigemaid juhtimisotsuseid.

Samas pole aga juhid enamasti piisavalt kompetentsed saadud tulemustele hinnangut andma. Seetõttu valitseb organisatsioone oht, et kvantitatiivsete uuringute tulemustest tehakse põhjendamatult kaugeleulatuvaid järeldusi, seejuures nende sisu tegelikult mõistmata. Küsimus pole sealjuures mitte selles, et matemaatiline lähenemisviis pole usaldatav ja ei aita juhtimisküsimusi lahendada, vaid selles, et matemaatika etendab juhtimisprobleemide analüüsimisel ja lahenduste leidmisel üksnes vahendi rolli teiste vahendite hulgas.

Ühe olukorra lahenduste põhjal ei saa teha kõikehõlmavaid järeldusi mõne teise samalaadsena näiva olukorra kohta. Näiteks tippjuhtimise tasandil, kus probleemide paljusid külgi ei saa ligilähedaseltki numbritega seletada, on matemaatiline analüüs osutunud vähesobivaks tegutsemisaluseks. (Üksvärv, 1992: 25–26)

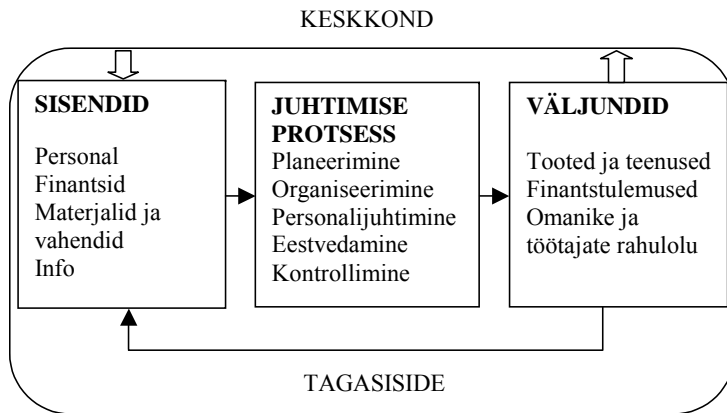
Juhi tegevuses, sh eelkõige strateegilises juhtimises, on palju niisugust, mida ei suuda juhtimisteadus, operatsioonide juhtimine ega infosüsteemidega juhtimine täies mahus katta. Seepärast on matemaatilistest meetoditest juhtimisel küll abi, kuid ainult nendega piirduda ei saa.

2.4. Kaasaegsed ja postmodernistlikud juhtimisteooriad

Kaasaegsete juhtimisteooriate (*contemporary themes*) valik ja esitamine on keeruline, sest objektiivse hinnangu saame teooriatele anda alles aastakümnete möödudes. Samas on seda vaja teha, sest ilma selleta jääks juhtimisteooria vanamoodsaks ning selle mõistmine oleks ühekülgne. Paljud juhtimisteadlased on kritiseerinud erinevate juhtimisalaste käsitluste ühekülgstust ja üritanud neid omavahel ühendada. Sellest kasvasid välja **süsteemi- ja olukorrateooriad**. Viimased eeldavad olukorra tundmaõppimist ja seda kirjeldavate tunnustega arvestamist juhtimisotsuste tegemisel. (Albanese, 1988: 55–60)

Süsteemiteooria (*systems theory*) üks rajajaid on West Churchman (1957). Süsteemiteooriad rõhutavad organisatsiooni terviklikkust, mistõttu seda ei saa osade kaupa vaadelda. Süsteem on koos toimivate osade ühtne tervik, kus igal osal on terviku jaoks täita oma konkreetsed ja olulised ülesanded. Süsteemiteooriates vaadeldakse organisatsiooni kui tervikut ja pakutakse välja lahendused kogu organisatsiooni juhtimiseks. (Dessler, 1995: 104)

Süsteemiteooriad põhinevad organisatsiooni sisendite ja väljundite fikseerimisel ning nende omavaheliste seoste välja toomisel. Organisatsioon saab oma sisendid keskkonnast ja muudab need enda sees omakorda väljundiks keskkonda. Organisatsiooni kõik osad on omavahel seotud ja mõjutavad vastastikku teineteist. (vt joonis 9)



Joonis 9. Organisatsiooni süsteemne käsitus. (Bartol, Martin, 1991: 63 ja Alas, 2001: 27 põhjal autori koostatud)

Süsteemid koosnevad allsüsteemidest ning neid iseloomustavad entroopia ja sünergia. Entroopia on süsteemi määramatuse ja korrapäratuse määr ehk info määramatu hulk. Juhtimisega püütakse süsteemi entroopiat vähendada. Sünergia seisneb aga selles, et tervik on suurem kui tema koostisosade summa. See tähendab näiteks seda, et inimesed suudavad koostööd tehes saavutada enam kui igaüks eraldi võetuna.

Süsteemi parimaks näiteks on elusorganism, kus tema koostisosad moodustavad ühtse terviku ja nende ühistegevuse tulemusena tekib elu. Süsteeme võib jagada avatud ja kinnisteks (suletud) süsteemideks. Esimest tüüpi süsteemid sõltuvad väliskeskkonna mõjust, kinnised süsteemid aga mitte. Organisatsioonid on vähemal või rohkemal määral avatud süsteemid, mis peavad paratamatult arvestama väliskeskkonna mõjuga.

Enamus nn kaasaegsetest juhtimisteooriatest on süsteemiteooriad, mis võimaldavad lähtuda organisatsiooni kui terviku juhtimisest.

Levinumate süsteemiteooriatena väärivad äramärkimist:

- terviklik kvaliteedijuhtimine (*total quality management*),
- eesmärgiline juhtimine (*management by objectives*).

Paljud süsteemiteooriad sisaldavad olukorrast lähtuvaid elemente, mistõttu ka olukorrateooriad (*contingency theories*) on oma olemuselt lähedased süsteemiteooriatele. Viimatinimetatud käsitletakse lähemalt eestvedamise teooriate raames.

Terviklik kvaliteedijuhtimine (*total quality management*, so *TQM*) on kõigi töötajate (juhtide ja täitjate) koostööl põhinev organisatsiooni juhtimise teooria ja meetod, mille aluseks on toote/teenuse kvaliteet ja klientide rahulolu. *TQM* eeldab süsteemset mõtlemist ja organisatsiooni nägemist tervikuna, ühendades omavahel kõik juhtimisfunktsioonid ning teeninduse valdkonnad. *TQM*-i juured pärinevad Jaapanist 1950. aastate algusest ning tema rajajaks loetakse Edward Demingut. (Dessler, 1995: 490–491)

TQM on kvaliteediorientatsiooniga juhtimine, mille oskuslik rakendamine tagab organisatsioonile pikaajalise äriedu ning töötajaskonna ja ühiskonna rahulolu. Ta pole mitte ainult toote/teenuse kvaliteedi tagamise meetod, vaid organisatsiooni üldjuhtimise meetod. Kahjuks on seda aegade jooksul rakendatud ühekülselt, võttes üle vaid tema üksikuid elemente.

TQM erineb *ISO 9000*-st ja selle modifikatsioonidest selle poolest, et ta on kogu organisatsiooni hõlmav juhtimiskontseptsioon, mis seisneb organisatsiooni töötajate poolt konkreetsete väärtuste omaksvõtmises. *ISO* normid on aga üksnes teatud reeglite süsteem, mis on *TQM* rakendamisel vaid üheks oluliseks eelduseks.

TQM on välja kasvanud süsteemsest mõtlemisest ja süsteemiteooriast, mille raames üritatakse näha organisatsiooni tervikuna koos tema paljude seoste ning asetleidvate protsesside ja muutustega. Meetodi rakendamisel lähtutakse kliendi soovidest ja vajadustest, mille realiseerimisega tagatakse kliendi rahulolu. Paralleelselt pööratakse suurt tähelepanu ka töötajatele, kaasates neid organisatsiooni juhtimisse. Edukuse mõõdupuuks on töö-

tulemused, mille kindlaksmääramisel tuginetakse protsessidele, toodetele/teenustele või mingile konkreetsele tegevusele.

Eesmärgiline juhtimine on oluliseks juhtimisteooriaks, mis sai alguse möödunud sajandi keskel ning selle autoriteks loetakse eelkõige Douglas McGregorit ja Peter Druckerit. (Dessler, 1995: 100; Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1991: 672) Eesmärgiline juhtimine hakkas levima laialdasemalt 1950. aastatel, mil Drucker raskendas esmakordselt nimetatud meetodit *General Electric*'us. (Bartol, Martin, 1991: 179)

Eesmärgilise juhtimise baasil kujunesid hiljem välja tema mitmed edasiarendused, sh tulemusjuhtimine ja tasakaalustatud mõõtmismudel. Nimetatud teooriate kompleksne käsitlemine võimaldab saada ka vastuse küsimusele: kuidas ühildada omavahel kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid juhtimismeetodeid ning -mudeleid.

Eesmärgiline juhtimine kujutab endast tegutsemisviisi organisatsioonis, mille käigus üksteisega seotud organisatsiooni allüksused ja töötajad määravad kindlaks ning ühildavad oma eesmärgid ühise põhieesmärgi saavutamise nimel, kasutades selleks koostööd. Eesmärgilise juhtimise kui protsessi raames kooskõlastavad juhid oma spetsiifilised ülesanded organisatsiooni põhieesmärgiga ning määratlevad selle saavutamiseks vajalikud kohustused ja vastutuse. Eelnevalt peavad organisatsiooni ja allüksuste eesmärgid olema selgelt fikseeritud, alles pärast seda saavad töötajad fikseerida oma individuaalsed ülesanded.

Eesmärgiline juhtimine võimaldab paremini kindlaks määrata konkreetsed ülesanded ning tagada organisatsiooni huvide mõistetavus erinevatel juhtimistasanditel, allüksustes ja töötajate poolt. Vaadeldav teooria keskendub peamiselt lõpptulemustele, millest lähtuvad ka hinnangud ja hüvised. Lõpptulemuste alusel määratakse kindlaks töökohustused ja vastutus ning plaanid eesmärkide realiseerimiseks. Sealjuures arvestatakse nii organisatsiooni väliskeskkonnaga kui organisatsiooni sisekeskkonnast tulenevate võimaluste ja takistustega. Lõpuks määratakse kindlaks vajalikud

vahendid ja tegevused püstitatud eesmärkide saavutamiseks ning samuti kontrollimise, hindamise ja hüvitamise süsteemid.

Meetodi rakendamine eeldab püstitatud eesmärkide realiseerimise hindamist, mistõttu **eesmärgid peavad olema konkreetsed, formaliseeritud ja mõõdetavad**. Niisuguseks eesmärgiks võib olla näiteks ülesanne töötada välja ja tootmisse juurutada mingi uus toode. Nüüdisaegsetes, peamiselt vaimsel töö põhinevates organisatsioonides, on aga üha raskem niisuguseid konkreetseid eesmärke leida ja püstitada. Organisatsioonid vajavad ka märksa enam kui varem universaalseid, loomingulisi ja pühendunud töötajaid, mis eeldab eesmärkide püstitamisel ning nende realiseerimise hindamisel üldisemate kriteeriumide kasutamist. Seetõttu muutuvad eesmärgid üldisemaks ja nad pole enam sageli üheselt mõistetavad ega mõõdetavad. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1991: 672– 674)

Eesmärgilise juhtimise raames pööratakse suurt tähelepanu eesmärkide saavutamise takistustele ning püütakse lahendada sellega seonduvaid probleeme. Kuna lõppeesmärkideks peetakse sageli toodangut, käivet, kasumit jt üksiknäitajaid, näib eesmärgiline juhtimine olevat mõnevõrra piiratud teoreetiline kontseptsioon. Autori arvates on see tingitud enamasti meetodi liialt kitsast rakendamisest ja ebasobivatest eesmärkidest, mis on sageli lühikeste ajahorisondiga või liialt ühekülgsed. Eesmärgiline juhtimine võimaldab lähtuda ka pikaajalistest eesmärkidest, mille korral on fikseeritud nende saavutamist mõõtvate näitajate üksikasjalikud süsteemid.

Postmodernistlikud juhtimisteooriad on laiahaardelised ja vabameelsed ühiskonnakriitilised käsitlused, kus uuritakse ebaõigluse, asümmeetrilise mõjuvõimu, ebatäpse kommunikatsiooni ja eneseteadvusega seonduvaid küsimusi. Diskussioon põhineb juhtimise ja organisatsiooni traditsioonilise ja moodsa käsitluse konfliktil.

Postmodernistid väitsid, et klassikalised teooriad pole, ka vaatamata rohketele tehnilistele ja instrumentaalsetele lahendustele, osutunud õigeks.

Postmodernismi algust on raske määratleda, kuid sagedamini loetakse selleks 1980. aastaid. Teoreetikute leiavad algselt enam mainimist Morgan (1986), Smircich ja Calas (1987), Cooper ja Burrell (1988), Parker jt. (Clegg, Hardy, 1999: 185; Alvesson, Deetz, 2000: 10–12)

Modernism käsitleb organisatsiooni kui stabiilsusele, korrale ja ratsionaalsetele teadmistele tuginevat inimkooslust, postmodernism rõhutab aga muutlikkust ja erinevusi. Muutuste, kaose ja võimaluste maailmas pole võimalik korrapärasust tagada, seetõttu keskendutakse üha enam tähendustele. Imago ja sümbol on paljudel juhtudel saanud organisatsiooni tegevuse aluseks, mille kujundamisega püütakse organisatsiooni korrastada ning arendada.

Postmodernistlik organisatsioonikäsitlus seondub nn uue juhtimisega. Selleks vajalikud teadmised omandatakse eelkõige kogemustest, millele omakorda avaldab määravat mõju **intuitsioon**.

Alvesson ja Deetz (2000: 10–11) väidavad, et postmodernistlikud ja nüüdisaegsed juhtimise käsitlused ning nende põhjal loodud nn orgaanilised organisatsioonid on olnud vähetõhusad ja tekitanud rohkem segadust. Näiteks Petersi (1987) või Cleggi (1990) teoreetilistes käsitlustes räägitakse olulistest muudatustest organisatsioonis, mis on leidnud aga vähest praktilist rakendust. Muudatustest ollakse küll huvitatud, kuid neid ei rakendata sageli ellu.

Autor ei saa sellega nõustuda, sest postmodernismi ja muude uute juhtimise paradigmade põhipanus on mõtteviisi muutuses, mitte aga niivõrd konkreetsete mudelite konstrueerimises. Paljud kaasaegsed juhtimisfilosoofid ja -teoreetikud on tegevad ettevõtetes ka konsultantidena, mis tõestab nende käsitluste praktilist väärtust ja rakendatavust. Nad väidavad, et tänapäeva juhtimises on määravaks saanud organisatsioonivõrgustikud, partnerlus, järgimissuutlikkus, töötajate võimustamine, meeskonnatöö jm.

Olulist rolli etendavad postmodernistlikes käsitlustes töötajate **motiveerimine, mõjutamine ja eestvedamine**, mida iseloomustab väärtuste, tõekspidamiste ja sotsiaalsete normide paljus.

Postmodernistlikes juhtimise käsitlustes pööratakse põhitähelepanu mõjutamisele ideede ja tegevuse kaudu. Juht peab olema ka liider ning tal peab olema ideesid ja selge visioon organisatsiooni tulevikust. Ta peab motiveerima töotajaid oma eeskujuga ja looma sellised töötingimused, mis vallandaksid töotajates loovuse.

Kuna organisatsioonid globaliseeruvad ja muutuvad üha suuremaks, ei suuda tippjuhid olla enam piisavalt kursis nendes toimuvaga. Seepärast peab tippjuhil/liidril olema eelkõige selge visioon organisatsiooni tulevikust ja ta peab olema suuteline end kehtestama oma isiksuse ja saavutuste kaudu. Tänapäevase juhi ja juhtimise mõistmiseks ning sellele teoreetiliste aluste leidmiseks on loodud palju erinevaid teooriaid, millest läbilöögivõimelisemad on eestvedamise, sh liidri-järgija suhet avavad teooriad, õppiva ja loova organisatsiooni teooriad jt (vt eestvedamise peatükk).

3. JUHTIMISEETIKA JA SOTSIAALNE VASTUTUS

3.1. Juhtimiseetika ja sotsiaalse vastutuse olemus

Juhtimiseetika (*managerial ethics*) on moraaliprintsiipide, -normide ja väärtuste kogu, mis juhib indiviidi või grupi käitumist ning teeb seda õige ja väärvaatenurgast. Juhtimiseetikaga pannakse paika standardid, mis on halb ja mis on hea inimeste tegevuses, sh otsustamisel organisatsioonis.

Eetika on filosoofia osa, mille aineks (uurimisobjektiks) on **moraal** kui ühiskondliku teadvuse ja ühiskonnaelu korralduse oluline lähtealus. Moraaliks ehk kõlbluseks loetakse ühiskondliku teadvuse vorme, põhimõtteid, tavasid ja norme, mis reguleerivad inimeste käitumist mingi sotsiaalse koosluse piires. Moraali funktsiooniks on reguleerida inimeste käitumist kõigis ühiskondliku elu valdkondades. Lisaks üldinimlikele elementidele sisaldab moraal ka ajalooliselt mööduvaid norme, printsiipe, ideaale jm. (Filosoofia, 1985: 61, 211–212)

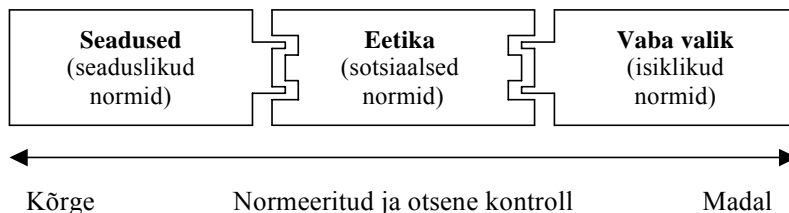
Sageli kasutatakse mõisteid eetika ja moraal sünonüümidenä. Kui algselt tähendasid nad üht ja sama, mida võiks eestikeelse sõnana nimetada kombeks, siis tänapäeval neid eristatakse. Eetikateadlane Anne Lill mõistab eetika all inimese seadumust toimida kooskõlas oma tunnete ja veendumustega kindlal ja heakskiidetud viisil, milleks ta võtab vastu eetilisi otsuseid. Eetika on teadus, mis uurib inimloomuse täiuslikkust ja üllust inimsuhetes. Moraal on mõjutatud aga ühiskonna ideoloogiast ja ei pruugi olla kooskõlas eetilise käitumisega. Moraalireeglid on erinevates ühis-

konnakordades erinevad ja isegi vastuolulised. (Lill, 1997: 503–529)

Juhtimiseetika (edaspidi eetika) tegeleb eelkõige organisatsiooni sisemiste väärtustega, mis on osa organisatsioonikultuurist ja on kooskõlas sotsiaalse vastutusega, võttes arvesse välist keskkonda. Alljärgnevalt tugineme peamiselt R. Dafti (2000), S. Skinneri ja J. Ivancevichi (1992), G. Dessleri (1995), C. Fisheri, L. Schoenfeldti ja J. Shaw (1999) eetikakäsitlustele.

Eetika on juhitud ühelt poolt **seaduste** ja teiselt poolt **vaba valiku** poolt. Esimene neist on kodifitseeritud õigus, milles väärtused ja standardid on kirjutatud õigussüsteemi ning nendest juhindumine või mittejuhindumine on vajaduse korral jõustatav kohtus. Seaduste tegijad on paika pannud, kuidas inimesed ja organisatsioonid peavad toimima – näiteks suhtuma looduskeskkonda, maksumise maksmissesse jm.

Skaala teises otsas on vaba valiku võimalused, mille raames pole õigusaktidel erilist võimu ning töötaja ja organisatsioon võivad tegutseda oma äranägemise järgi. Valdav osa tegevusi on nende kahe vahel ning neid reguleerivad eetilised printsiibid, väärtused ja normid. Need on valdkonnad, kus olulist rolli etendab eetika. (vt joonis 10)



Joonis 10. Eetika koht seadusliku ja vaba käitumise hulgas. (Daft, 2000: 135)

Eetikal puuduvad täpsed normid, kuid eksisteerivad käitumisprintsiibid, mis põhinevad ühtsetel põhimõtetel ja väärtustel. Vaba valiku tingimustes anname oma tegemistest aru eelkõige iseendale, õiguslikud normid eeldavad aga seaduskuulekust. Eetilise käitumise tingimustes järgime moraaliprintsiipe, väärtusi ja norme, mida ei saa küll seaduse tasemel jõustada, kuid millest enamus inimesi juhindub. Eetiline otsus on suurele osale mingist konkreetsest inimkooslusest või ühiskonnast vastuvõetav ning ta on enamasti kooskõlas ka seadusandlusega.

Kahjuks pole see aga autori arvates alati nii ning näiteks Eestiski põrkuvad üha sagedamini nn euronormidest tulenevad seadusaktid elanikkonna õiglustunde ja väljakujunenud eetikanormidega. Suured erimeelsused on ka kohtusüsteemi ja repressiivorganite tegevuse ja elanikkonna eetiliste tõekspidamiste vahel. Juhul, kui õigus- ja eetikanormide vahel on konflikt, tuleb see seadusandliku ja täidesaatva organi poolt võimalikult kiiresti lahendada, vastasel korral haavatakse kogu ühiskonna õiglustunnet, millele võib järgneda ühiskonna taandareng.

Majandusprobleemide lahendamisel ja otsustamisel organisatsioonis tuleb arvestada kolme peamise aspektiga:

- majanduslik aspekt,
- sotsiaalne aspekt,
- eetiline aspekt.

Eetiline aspekt seondub ühelt poolt püstitatud eesmärkidega ja teiselt poolt nende saavutamiseks kasutatavate võtete ning vahenditega. Üheks olulisemaks eesmärkide püstitamise ja realiseerimise eetilise argumendiks on nende olulisus inimestele. Selle mõõtmiseks võib kasutada inimeste huvi, aktiivsust ja osalemist otsustusprotsessis. Samas ei või aga ainult selle põhjal otsustada probleemi olulisuse üle, sest inimestele võidakse avaldada ka tugevat survet otsustamisel osalemiseks või mitteosalemiseks.

Töötajaid mõjutavad nende mõtlemisel ja tegevusel, sh otsustamisel mitmesugused tegurid, millest olulisemad on isiklikud tõekspidamised, organisatsiooni kultuur ja keskkond.

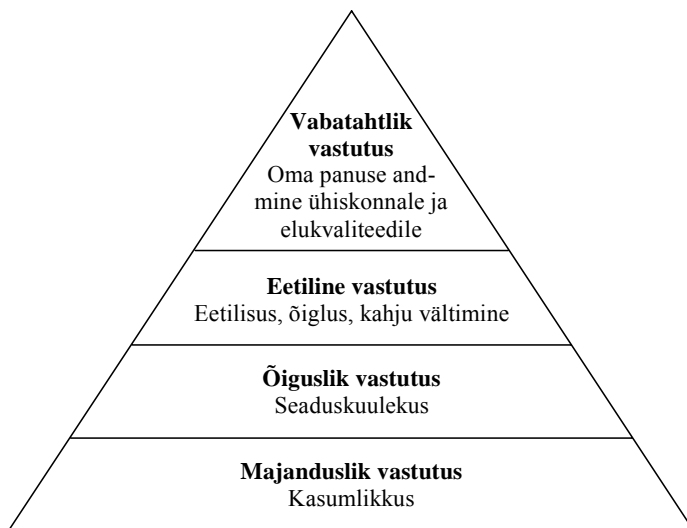
Organisatsiooni kultuuri all mõistame peamisi väärtusi, tõekspidamisi, hoiakuid ja käitumisviise, mis on organisatsioonis välja kujunenud suhtes tema välis- ja sisekeskkonnaga. Need on organisatsiooni tegevuse jaoks sobivad tunnetus-, mõtlemis- ja tegevusviisid. Neid tõekspidamisi peetakse õigeks ning propageeritakse ja õpetatakse organisatsiooni liikmetele.

Selleks et näha milliseid eetilisi signaale antakse töötajatele, tuleb vastata näiteks alljärgnevatele põhiküsimustele:

- 1) Kes on organisatsiooni liidrid ja missuguseid väärtusi nad kannavad?
- 2) Missuguseid rituaale organisatsioonis kasutatakse ja kuidas need julgustavad, toetavad või kõigutavad töötajate eetilist käitumist?
- 3) Kas töötasu sõltub töötulemusest või töötaja oskusest juhtidega läbi saada ja nende soove vastuvaidlematult täita?
- 4) Kas töötajad peavad kuuletuma võimule igas olukorras, või oodatakse neilt kriitilist suhtumist juhtidesse ja nende poolt antud korraldustesse?
- 5) Kuidas suhtutakse organisatsioonivälisesse keskkonda ja mõjugruppidesse, sh klientidesse?

Eetilist ja sotsiaalset vastutust järgivat tegevust ning otsuseid on raske defineerida, sest need hõlmavad ühtaegu nii moraalseid, juriidilisi kui ka majanduslikke eesmärke ja kaalutlusi. Samas tunnetavad tänapäeva organisatsioonid ühiskonna ees üha enam sotsiaalset vastutust ning arvestavad oma mõjuga keskkonnale, sh sotsiaalsele ja looduslikule keskkonnale.

Organisatsiooni sotsiaalse vastutuse mudel näitab, et selle neli peamist komponenti on majanduslik, õiguslik, eetiline ja vabatahtlik vastutus (*discretionary responsibility*). Sotsiaalset vastutust võib esitada püramiidi kujuliselt, mille allosaga puutuvad töötajad sh juhid tihti kokku, kõrgemate vastutussfääridega kokkupuude on aga üsna harv (vt joonis 11).



Joonis 11. Organisatsiooni sotsiaalne vastutus. (Daft, 2000: 147)

Majanduslik vastutus seisneb selles, et organisatsioon keskendub eelkõige majanduslikele huvidele, sh eelkõige kasumile. Majandusorganisatsiooni sh äriühingu ülesandeks ja vastutuseks on toota ühiskonnale vajalikke kaupu ja osutada teenuseid, suurendades organisatsiooni väärtust ja kasumit omanikele (aktsionäridele).

Ekstreemse näitena majanduslikust vastutusest võib esitada Milton Friedmani kasumi maksimeerimise (*profit-maximizing*) lähenemise, kus väidetakse, et korporatsiooni tuleb juhtida, läheldes eelkõige kasumist. Korporatsiooni ainueesmärk on suurendada kasumit, jäädes samas seadusandluse ja muude reeglite piiresse. Korporatsiooni kasum kuulub vaid aktsionäridele, sest see on teenitud vabatahtlike kokkulepete alusel ning kõik ettenähtud kulutused ja maksud on juba tasutud ja täiendavat sotsiaalset vastutust pole enam vaja rakendada. (Friedman, 1962: 133; Beauchamp, Bowie, 1993: 49–52)

Niisugune käsitlus on tänapäeva arenenud maailma jaoks jäänud ühekülgsesks, mida on seetõttu oluliselt edasi arendatud. Üha rohkem pööravad tänapäeva organisatsioonid ja nende juhid tähelepanu mõjugruppidele (*stakeholders*) ja ühiskonnale tervikuna ning arvestavad nende huvide ja eesmärkidega. (Daft, 2000:148; Fisher, Schoenfeldt, Shaw, 1999: 19; Dessler, 1995: 74–75)

Õiguslik vastutus seisneb selles, et organisatsioon juhindub oma tegevuses seadustest. Kaasaegsed ühiskonnad reguleerivad oma tegevust läbi seaduste, määruste ja reeglistike, mille täitmist oodatakse ka organisatsioonidelt. Õiguslikus vastutuses defineeritakse käitumisjuhised, mida ühiskond peab organisatsioonide tegevusest lähtuvalt oluliseks. Organisatsioonidelt oodatakse nende majanduslike eesmärkide täitmist ühiskonna poolt fikseeritud seaduslike piirangute ja reeglite tingimustes.

Eetiline vastutus hõlmab väärtusi ja käitumistavasid, mis ei ole tingimata seadustatud ning ei pruugi kattuda organisatsiooni otseste majanduslike huvidega. Ebaeetiliseks tegevuseks loetakse eelkõige niisugust tegevust, mis aitab organisatsioonil ühiskonna arvelt võita.

Vabatahtlik vastutus sõltub töötaja või organisatsiooni vabast tahtest anda omapoolne panus tervikule (ühiskonnale). Parimaks näiteks on igasugused annetused, mida tehakse vabatahtlikult teistele inimestele, gruppidele ja ühiskonnale. See on kõrgeim tase sotsiaalse vastutuse vallas, kuna antud juhul tehakse tegusid, mis ületavad ühiskonna tavapäraseid ootusi.

Organisatsiooni ja juhi eetika avaldub kõige paremini **otsustamisel**, mille käigus valitakse vahendid, viisid, koht ja aeg püstitatud eesmärkide realiseerimiseks. Otsused võivad olla vähemal või suuremal määral eetilised ning neile konkreetse eetilise hinnangu andmine on sageli keeruline ja vastuoluline.

Otsustusõigsus ja eetilisus selgub sageli alles teatud aja möödudes ning nii mõnedki otsused, mis algselt ei tundunud piisavalt eetilised, hinnatakse aja möödudes ümber ja neisse suhtutakse

tulevikus palju mõistvamalt. Kõik see tekitab eetilisi dilemmasid ehk olukordi, mil tuleb teha valikuid ja otsuseid tingimustes, kus pole piisavalt selge, kas mingi otsus või tegevus on küllalt õiglane ja eetiline.

Kuigi Friedmani ideoloogilised mõjud on tunnetatavad ka Eesti ühiskonnakäsitluses ja juhtimispraktikas, on selle absolutiseerimine hakanud viimastel aastatel tasapisi taanduma nii riigi-juhtimises kui ka eraettevõtluses. Näiteks suurettevõtjate Aadu Luukase, Hannes Tamjärve jt sõnades ja tegudes on üha enam leidnud rõhutamist sotsiaalse vastutuse teema. Esimene neist on Eesti ühiskonna sotsiaalse kokkuleppe üks initsiaatoreid ja propageerijaid, mis näitab eetilise kultuuri taseme tõusu ka ettevõtjate ja suuromanike hulgas.

3.2. Eetilised dilemmad, valikud ja lähenemised

Eetiline dilemma (*ethical dilemma*) on olukord, mil indiviidil, grupil või organisatsioonil tuleb valida eri lahendusvariantide vahel, millest osa on enam kooskõlas ühiskonna arvamuse ning moraalinormidega, teised aga vähem. Eetiline dilemma avaldub enamasti konfliktina terviku ja selle osa huvide ja vajaduste vahel. Eetiline dilemma tõstatub olukorras, mil mingi tegevus või otsustus kahjustab vähemal või rohkemal määral mingi isiku või grupi huvisid. (Churchill, Ford, Walker, 1990: 56–58)

Eetiline dilemma tekib siis, kui ühe osapoole tegevus või tegevusetus võib kahjustada teise huvisid ja eesmärgi. Eetilised dilemmad ja sellest tingitud konfliktid on levinud töötaja, grupi, organisatsiooni ja ühiskonna vahel, sh näiteks konflikt töötaja *versus* organisatsioon ja organisatsioon *versus* ühiskond vahel.

Olukord komplitseerub seetõttu, et nn must-valgeid situatsioone kohtab elus vähe ja sageli on vajalik kaaluda erinevaid lähenemisi ning teha lõplik otsus, tasakaalustades omavahel majanduslikke, sotsiaalseid ja eetilisi aspekte.

Inimesed ja organisatsioonid arvavad, et otsustamisel tuleb lähtuda kas seadustest või et otsus on võimalik teha vaba valiku tingimustes. Nad arvavad ekslikult, et kui nende tegevus ei ole illegaalne, siis see on eetiline. Enamikel juhtudel reguleerib inimeste otsuseid ja tegevust aga eetika, mistõttu selle tunnistamine ja moraalsete väärtustega arvestamine on suureks jõuks, mis reguleerib organisatsioonisisest ja -välist tegevust.

Organisatsioonid ja nende juhid seisavad sageli silmitsi raskete eetiliste valikutega ning nad peavad otsustama neist ühe või teise kasuks. Nad kasutavad otsustamisel enamasti **normatiivset lähenemist**, mis põhineb varem väljakujunenud normidel ja väärtustel. Normatiivne eetika kasutab erinevaid lähenemisi, kirjeldamaks väärtusi, mis aitavad keerukatel ja rasketel tegevustel järgida õigeid ja eetilisi norme.

Eetilisi probleeme reguleeritakse USA ja Euroopa korporatsioonides üha sagedamini läbi **eetikakoodeksite**, millest on võimalik igapäevases tegevuses juhinduda. Neis fikseeritakse organisatsiooni peamised väärtused, seisukohad ja väited, mis võimaldavad vähendada vajadust seaduslike regulatsioonimehhanismide järele, tagades seeläbi olukordade paindliku ja kiire lahendamise organisatsiooni poolt fikseeritud väärtuste ja põhimõtete alusel. Kuna eetilised väärtused ja normid ei ole aga paljudes organisatsioonides kirjalikult fikseeritud, tekivad eriarvamused ja vaidlused õige, aktsepteeritava ja eetilise tegevuse suhtes.

Eetiline juhtimine eeldab piisavat infot, kompetentsust ning seadustest ja moraalnormidest kinnipidamist. Eetilised otsused on enamasti mõistlikud ning riskivõtmine põhjendatud ja aktsepteeritav. Juhtimise eetilisust hinnatakse ka lähtuvalt selle ratsionaalsusest. Eetilisuse üheks tingimuseks on organisatsiooni majandustegevuse põhjalikkus ja hoolikus.

Info paljususe, ebamäärasuse ja selle tõlgendamise tingimustes tuleb üha enam usaldada oma vaistu, juhinduda eetilistest printsiipidest ja väärtustest. Eetilisuse üheks põhikriteeriumiks on otsuse mõju järeltulevatele põlvedele ja ühiskonna arengule.

Eetilisi lähenemisi võib jagada nelja rühma (Daft, 2000: 136–139):

1. Utilitaarne lähenemine (*utilitarian approach*).
2. Individualistlik lähenemine (*individualism approach*).
3. Moraalne lähenemine (*moral-rights approach*).
4. Õiguslik lähenemine (*justice approach*).

1. Utilitaarne lähenemine põhineb moraalsel käitumisel, mille raames saavutatakse kõige parem tulemus kõige suuremale hulga inimestele. Niisugust lähenemist toetasid 19. sajandi filosoofid Jeremy Bentham ja John Stuart Mill.

Utilitaarse lähenemise korral kaalub otsuse vastuvõtja kõigi alternatiivide mõju kõigile osapooltele ning leiab lahenduse, mis rahuldab kõige suuremat gruppi inimesi. Sageli lihtsustatakse olukordi utilitaarse lähenemise raames, sest rahulolevate inimeste välja selgitamine on keerukas ja töömahukas. See võib tekitada ka nn suure venna sündroomi, mil üldine heaolu saavutatakse indiviidi huvide arvelt. (Schiller, Conrad, Anderson, 1992: 68–72)

2. Individualistlik lähenemine väidab, et kõik teod on moraalsed seni, kuni nad toetavad indiviidi parimaid pikaajalisi huve. Individaalne siht on kõige olulisem ning väliseid jõude, mis piiravad individuaalsete eesmärkide saavutamist, tuleb vähendada. Individualistliku lähenemise tuntuimaks esindajaks on Milton Friedman.

Indiviidid lähtuvad isiklikust pikaajalisest kasust ning hindavad sellest lähtuvalt otsuste headust. Parim otsus on seega niisugune, mil hea ja halva vaheline suhe on indiviidi jaoks sobivaim. Teoreetiliselt tagatakse selle lähenemisega parim võimalik otsus indiviidile. Kuigi iga indiviid püüab saavutada oma eesmärgi, sobitavad nad oma pikaajaliste huvide süsteemi ka teiste eesmärgi, et saavutada võimalikult hea tulemus. Usutakse, et niisugune lähenemine viib ausameelsuseni, kuna ausus on pikaajalises perspektiivis parim valik. Valetamine ja altvedamine lühiajaliste huvide pärast toob endaga kaasa partnerite samasuguse käitumise.

Individualistlik lähenemine viib lõpuks olukorrani, mil me teeme teistele seda, mida neiltki ootame. Niisugune lähenemine on sarnane vabatahtliku vastutuse ja valikuga, mida aetakse tihti segamini aga situatsioonidega, mille raames püütakse saavutada isekaid ja lühiajalisi eesmäärke. Tänauses kõrgelt organiseeritud ja gruppidele orienteeritud maailmas pole isekas lähenemine aga populaarne ja tõhus ega taga pikemas perspektiivis head tulemust.

3. Moraalne lähenemine väidab, et inimestel on fundamentaalsed õigused ja vabadused, mida ei saa neilt keegi ära võtta. Eetiline on niisugune otsus, mis säilitab otsusega seonduvad inimeste põhiõigused, sh elementaarsed isikuõigused, kodanikuõigused ja -vabadused ning sotsiaal-majanduslikud õigused.

Esimesteks on õigus elule, vabadusele ja isikupuutumatusel, võrdsus seaduse ees ja õigus võrdsele seaduse kaitsele. Kodanikuõigustena vääriavad rõhutamist õigus kodakondsusele, õigus abielluda, asüüliõigus, mõtte-, südametunnistuse- ja usuvabadus. Sotsiaal-majanduslikeks põhiõigusteks on õigus tööle, puhkusele, ainelisele kindlustatusele, ametiühingute loomise vabadus jt.

Selleks, et võtta vastu eetiline otsus, peavad juhid hoiduma teiste inimeste põhiõigustesse sekkumast. Näiteks, alluvate juttu pealt kuulates või neid tehniliste vahendite abil jälgides, eirab juht inimeste põhiõigust privaatsusele.

4. Õiguslik lähenemine väidab, et otsused peavad põhinema õiglusel ja erapooletusel. Juhtide jaoks on olulised kolm õiglustüüpi (Daft, 2000: 138–139):

- jaotusõiglus (*distributive justice*),
- menetlusõiglus (*procedural justice*),
- hüvitisõiglus (*compensatory justice*).

Jaotusõiglus nõuab, et inimeste erinev kohtlemine ei sõltuks ebaolulistest teguritest. Sarnase kompetentsuse ja töötulemustega inimesi tuleb kohelda konkreetsete otsuste tegemisel samaväärselt. Näiteks mees ja naine, kes teevad samaväärset tööd võrdväärselt hästi, ei tohi saada erinevat palka.

Menetlusõiglus nõuab normide ja reeglite samaväärset ja õiglast kohaldamist töötajatele. Normid peavad olema selgelt paika pandud ning neid peab järjepidevalt ja erapooletult rakendama, eristamata sealjuures erinevaid isikuid.

Hüvitisõiglus väidab, et töötajaid tuleb tasustada nende poolt tehtud töö eest ettenähtud korras. Hüvitada tuleb ka tehtud kahjud selle tekitanud osapoole poolt.

Õiguslik eetiline lähenemine on sarnane ühiskonna seadusandliku regulatsiooniga, mida tagatakse seadusandlikes aktides esitatud normide ja reeglitega. Õiguslik lähenemine ei vaja ka keerukat kalkuleerimist, nagu eeldab näiteks utilitaarne lähenemine ning ei absolutiseeri isiklike huve, nagu individualistlik lähenemine. Kinni tuleb pidada vaid kehtestatud normidest ja reeglitest ning olla oma tegevuses kindlameelne, järjekindel ja õiglane.

Juhul, kui juhid rakendavad töötajate erinevat kohtlemist, peavad nad põhjendama seda töötaja eripärast lähtuvalt. Näiteks juht peab põhjendama töötajatele töötulemustest tingitud palgaerisusi. Nimetatud nõuded on kaasaegse personalijuhtimise põhieeldusteks.

3.3. Juhtide osa organisatsiooni eetika kujundamisel

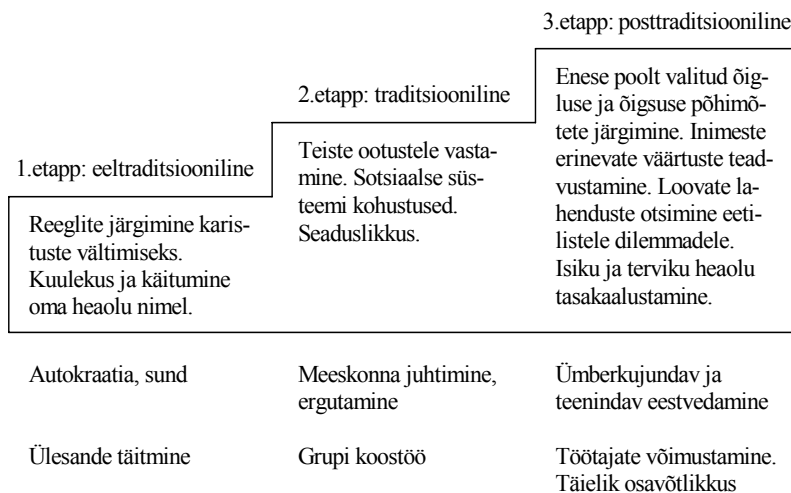
Organisatsiooni juhtimise eetika kujunemisel on määrava tähtsusega juhid oma eripära ja tegevusspetsiifikaga (käitumisega). Nende väärtushinnangud, maailmapilt ja vajadused, suhtumine perekonda ning religiooni jm avaldavad organisatsiooni eetikale ja käitumisnormidele olulist mõju. Määravad on ka juhi paljud iseloomujooned nagu näiteks ausus, õiglus, avatus jt.

Kaasaegne juht peab kujundama eetilise organisatsioonikultuuri, olema oma tegevuses õiglane ja kandma sotsiaalset vastutust. Juhi eetilised tõekspidamised avalduvad kõige selgemalt otsustamises, mil ta peab valima erinevate alternatiivide vahel ja lahendama nn eetilise dilemma.

Organisatsiooni juhtimisel on tähtsustunud üha enam juhi moraalse arengu tase, mis sõltub omakorda ühiskonna ja ärikliima küpsusest. Juhul, kui see on madal, pole ka juhtide eetika kõrge. Seda näitab ilmekalt ka Eesti praktika, kus ebaeetiline juhtimine on visa taanduma.

Juhi (töötaja) moraalne areng on kolmeetapiline, kus eeltraditsioonilisele (*preconventional*) etapile järgneb traditsiooniline (*conventional*) ja sellele omakorda posttraditsiooniline (*postconventional*) etapp. (Daft, 2000: 140–142) (vt joonis 12)

Eeltraditsioonilise moraalse arengu etapil on juhi jaoks kõige olulisemad tasud ja karistused. Nad kuuletuvad võimule, hoidmaks ära nende jaoks ebameeldivaid ja kahjulikke tagajärgi. Vaadeldaval moraalsel etapil olevad juhid kasutavad valdavalt autokraatlikku juhtimisstiili ja sundi oma eesmärkide realiseerimiseks. Töötajad on oma tööülesannete täitmisel otseselt seotud juhiga ja sõltuvad temast suurel määral.



Joonis 12. Juhi moraalse arengu kolmeetapiline mudel. (Graham, 1995: 43–54)

Traditsioonilise moraalse arengu etapil püüavad juhid kooskõlastada oma tegevust kujuteldava hea-käitumise mudeliga, mis on nende jaoks defineeritud kolleegide, pere ja ühiskonna poolt. Sellel etapil aktsepteerivad töötajad sotsiaalsete kohustuste olulisust ja püüavad luua omavahel häid suhteid. Mõistetakse töögruppide tähtsust ning seda, et grupisisene koostöö aitab saavutada organisatsiooni eesmärgi. Juhid kasutavad eestvedamistaktikat, mis julgustab töötajaid omavahelisele suhtlusele ja koostööle.

Posttraditsiooniline moraalse arengu etapp eeldab juhtidelt iseenda sisemiste väärtushinnangute ja normide järgimist. Nii-sugused juhid ei kuuletu reeglitele või seadustele juhul, kui need on vastukäivad nende moraalapõhimõtetele. Inimeste endi seesmised väärtused on olulisemad kui teiste inimeste ootused.

Posttraditsioonilise moraalse arengu etapil olevad juhid kasutavad ümberkujundavat või teenindavat eestvedamist (*transformative or servant leadership*). Nad pööravad suurt tähelepanu oma töötajate vajadustele ning julgustavad neid iseseisvale mõtlemisele ning olema oma moraalses mõtisklustes, kaalutlustes ja tegevuses eetilised. Töötajaid võimustatakse ning neile antakse võimalus võtta osa organisatsiooni juhtimisest.

Valdav enamus juhte on jõudnud oma arengus teisele etapile, kuid osa jätkab organisatsioonide juhtimist ka esimeselt tasandilt. Uurimused näitavad, et vaid 20% USA täiskasvanud elanikkonnast jõuab oma moraalses arengus kolmandasse etappi (Daft, 2000: 141). Viimased on võimelised iseseisvaks ja eetiliseks käitumiseks ning nad suudavad säilitada eetilistest printsiipidest lähtuva seisukoha, sõltumata organisatsioonisisestest või -väliste inimeste arvamusest. Kolmandas etapis olevad juhid võtavad vastu eetilisi otsuseid, hoolimata sellega kaasneva võivatest isiklikest tagajärgedest.

Organisatsiooni seesmised väärtused on muutunud üha olulisemaks, sest enamus töötajaid on oma moraalses arengus jõudnud teise etappi, mis tähendab, et nad peavad oma kohuseks vastata teiste inimeste ootustele.

Organisatsiooni väärtused ja kultuur mõjutavad tugevalt töötajate käitumist ja otsustamist ning annavad neile juhised, milliseid väärtusi, uskumusi ja käitumist organisatsioon toetab ja milliseid ei aktsepteeri.

Majanduse ja ettevõtluse globaliseerumine on muutnud eetilised probleemid juhtide jaoks keerukamaks. Globaliseerumine avaldab organisatsiooni eetikale ja kultuurile suurt mõju. Sellest tingituna peavad juhid muutuma avatumaks ja tundlikumaks teistele kultuuridele, süsteemidele ja väärtustele.

Rahvusvahelisi probleeme ei ole kerge lahendada ning see eeldab organisatsioonidelt ja nende juhtidelt senisest tolerantsemat suhtumist teistesse ja nende tõekspidamistesse. Organisatsiooni senistes väärtushinnangutes peab ühelt poolt enam arvestama globaalsete väärtuste ja standarditega ning teiselt poolt uudset tüüpi organisatsioonide ja töötajate põhiprintsiipide ja eetiliste tõekspidamistega. Kuigi senised väärtushinnangud ja äritavad muutuvad, tuleb tagada püsiväärtuste ja eetikanormide stabiilsus. Samas tuleb rakendada nii juhtimise kui ka eetika printsiipe senisest paindlikumalt, olenevalt organisatsiooni tüübist, kultuurikeskkonnast, asukohast, personalist jm.

Näiteks **USA korporatsioonide juhid** peavad suurendama oma avatust, tundlikkust ja eetilisust teiste riikide ja nende organisatsioonide suhtes. Nende stereotüüpne arvamus ja hoiak, et välismaalastest ärijuhid on korrumppeerunud ja võtavad altkäemakse, on visa taanduma. (Vogel, 1993: 31–33) Loodetavasti see kümme aastat vana lähenemine paljude riikide ärijuhtidesse, kui korrumppeerunud isikutesse, on tänapäevaks vähenenud.

Samas tõesime alles 2002. aastal USA endi suurte korporatsioonide (Enron jt) juhtide ebaeetilisust raamatupidamistehingutes, mille tulemusena suurendati alusetult korporatsioonide väärtust. See andis lõppkokkuvõttes suure tagasilöögi nii USA kui ka kogu maailma majandusele.

Organisatsiooni juhid suudavad kõige enam kujundada töötajate väärtushinnanguid ja eetikat. Nad kas toetavad oma käitumisega eetilisi põhiprintsiipe või lükkavad neid ümber. Eetiline juhtimine aitab välja kujundada käitumisnorme, mida organisatsioonis järgitakse. Juhtidest oleneb, missuguseid personali kujundamise ja rakendamise põhimõtteid organisatsioonis kasutatakse, sh kuidas töötajaid värvatakse, valitakse, hinnatakse ja tasustatakse, kui palju ja kuidas organisatsioon hoolitseb oma inimeste eest, kuidas ta neid juhib ja kaasab otsustusprotsessi jne.

Edumeelsed juhid tajuvad eetikat ja sotsiaalset vastutust, mis seisneb kohustuses võtta vastu otsuseid ja tegutseda viisil, mis aitab suurendada heaolu nii organisatsioonis kui ühiskonnas. Samas on inimestel erinev arusaam ühiskonna heaolust ja selle suurendamise teedest. Toome siin näiteks abivajajale *kala või õnge* andmise metafoori. Seetõttu hõlmab eetika ja sotsiaalne vastutus teemasid ja probleeme, mille puhul hea ja halva vaheline piir on hägune või mõnikord isegi vaieldav ning mille äratundmine eeldab juhtidelt suurt professionaalsust ja moraalsust küpsust.

3.4. Organisatsiooni sotsiaalsed käitumismudelid

Organisatsiooni sotsiaalseid käitumismudeleid ehk tegevusviise, mida nad kasutavad sotsiaalsete probleemide lahendamiseks, võib liigitada alljärgnevalt (Daft, 2000: 151–152):

1. Tõkestav reageering (*obstructive response*).
2. Kaitsev reageering (*defensive response*).
3. Kohanduv reageering (*accommodative response*).
4. Proaktiivne reageering (*proactive response*).

Tõkestav reageering seisneb organisatsiooni niisuguses tegevuses, mil ta eitab omapoolset vastutust mingite tegevuste eest. Organisatsioonid väidavad, et ühiskonna poolt esitatud hukkamõistev tõendusmaterjal on eksitav ja moonutatud ning nad püüavad tõkestada ja edasi lükata nende suhtes esitatud pretensioonide uurimist.

Viimaste aastate ühed ilmekad tõkestava reageeringu näited maailmas on seotud tubakafirmadega. Viimaseid süüdistatakse selles, et nad varjasid enda poolt läbiviidud uurimuste tulemusi, mis näitasid selgelt suitsetamise kahjulikkust inimeste tervisele.

Kaitsev reageering seisneb organisatsioonide poolt tehtud vigade ja puuduste osalises tunnistamises. Samas, organisatsioon ei võta kõike omaks ja kaitseb ennast esitatavate süüdistuste eest. Nii-sugune lähenemine pole enam otseselt tõkestav. Juhid usuvad sageli, et kui asjad lähevadki teinekord viltu, siis see pole kellegi süü ja süüdlasi pole vaja otsida.

Kohanduv reageering avaldub selles, et organisatsioon aktsepteerib sotsiaalset vastutust ning kujundab sellest lähtuvalt oma tegevuse. Kuigi organisatsioonid võivad aktsepteerida sotsiaalset vastutust vaid välise surve tõttu, mitte oma vabast tahtest, võimaldab see arvestada ühiskonna sotsiaalsete vajadustega. Niisugused organisatsioonid aktsepteerivad oma majanduslikku, õiguslikku ja eetilist vastutust ühiskonna ees välise surve mõjul ning organisatsiooni juhid on valmis käituma senisest eetilisemalt.

Proaktiivne reageering seisneb organisatsioonidepoolses ennetavas tegevuses ebaeetiliste tegude suhtes. Nad uurivad, mida avalikkus neilt ootab ja mis on tema huvid, et vastata neile ootustele ilma avalikkusepoolse surveta. Suured organisatsioonid võtavad mõnikord tööle nn eetika konsultandi, kes aitab neil ebaeetilistest tegudest hoiduda ning juba tehtud ebaeetilised teod heastada ja parandada seeläbi organisatsiooni mainet. Proaktiivse reageeringu ilmekateks näideteks on ka sponsorlus ja annetused.

Tõkestav reageering on omane organisatsioonidele, kus põhitähelepanu pööratakse majanduslikele eesmärkidele. Kaitsega tegelevad aga seaduskuulekad organisatsioonid. Kohanduv reageering on eelkõige ühiskonnapoolse eetilise surve tulemus. Proaktiivne tegevus on aga valdavalt vabatahtlik, avaldudes eetilises käitumises ühiskonna ja selle liikmete suhtes.

Organisatsiooni eetika ja sotsiaalne vastutus tulenevad vajadusest tõsta organisatsioonikultuuri eetilisust ning muuta sotsiaalsed

reageeringud ühiskonna huvidele ja ootustele vastuvõetavamaks. Niisugused organisatsioonid püüavad ennetada tõkestavat või kaitsvat reageeringut ühiskonna poolt esitatud pretensioonide suhtes.

Organisatsiooni juhid loovad tingimused eetiliseks tegevuseks ning tagavad oma töötajate vastava käitumise ühiskonna suhtes. Selleks tehakse kulutusi, tagamaks organisatsiooni kõrge eetiline kultuur ja igapäevane, ühiskonna huvidega arvestav tegevus.

Sotsiaalse vastutuse tagamine eeldab organisatsioonidelt oma tegevuses alljärgnevate meetodite rakendamist (Daft, 2000: 151–154):

1. Eeskujude järgimine (*leadership by example*).
2. Organisatsiooni eetikakoodeks (*code of ethics*).
3. Eetilised struktuurid (*ethical structures*).
4. Avalikustamine/pealekaebamine (*whistle blowing*).

1. Eeskujude järgimisel tuginetakse ühiskonna poolt tunnustatud eetiliste organisatsioonide väärtustele ja tegevusele. Juhtimisel tuginetakse üha sagedamini sotsiaalse vastutuse ja eetika küsimustes positiivselt silmapaistnud organisatsioonidele, kellest võetakse eeskju. Organisatsioonide eetika kujundamisel ja tagamisel mängivad suurt rolli tippjuhid. Viimased on eeskujuks teistele ja nad näitavad omaenda käitumisega teed nii oma töötajatele kui ka teistele organisatsioonidele, luues sellega soodsad tingimused eetiliseks käitumiseks ühiskonnas tervikuna. Niisugused tippjuhid tuginevad oma igapäevases tegevuses jõuliselt ja avatult eetilistele printsiipidele, vaatavad üle oma seniseid eetilisi tõekspidamisi ja vajaduse korral uuendavad neid. Nad kuulutavad aktiivselt ja vankumatult oma usku eetilistesse tõekspidamistesse nii oma kõnedes, ettekirjutustes kui ka loomulikult omaenda tegevusega.

Info ebaeetilise käitumise kohta levib tohutu kiirusega, eriti siis, kui tippjuht otsustab käituda küll otstarbekalt, kuid ebaeetiliselt. Kui selline tegu on tehtud, siis juhi sõnad eetika olulisusest ei mängi inimeste mõjutamisel enam erilist rolli. Teod on eeskujuks märksa enam kui sõnad. Veelgi enam – tegude ja sõnade lahk-

nevus võib tekitada organisatsiooni tõekspidamistele ja kultuurile korvamatut kahju.

2. Organisatsiooni eetikakoodeks on ametlik dokument, kus on fikseeritud eetilised väärtused ja sotsiaalsed eesmärgid, mis iseloomustavad organisatsiooni eetilisi tõekspidamisi. Eetika-koodeksite koostamisega tegelevad organisatsioonides peamiselt personalitöötajad. (Fisher, Schoenfeldt, Shaw, 1999: 21; Skinner, Ivancevich, 1992: 154–155)

Põhimõtetel baseeruvad eetikakoodeksid seisnevad olulistes avaldustes, mida tehakse selleks, et avaldada mõju organisatsiooni kultuurile, defineerides seeläbi tema põhiväärtused. Näiteks esitatakse toodetele esitatavad kvaliteedinõuded, töötajate kohtlemise põhimõtted, klientidesse suhtumise põhialused jm. Põhimõttelisi avaldusi nimetatakse sageli ka organisatsiooni kreedoks, mis näiteks Hewlett-Packardil on: tegutse HP moodi.

Poliitikal põhinev eetikakoodeks fikseerib üksikasjalikult tegevusviisid ehk kuidas mingis konkreetsetes olukorras tuleb eetiliselt käituda. Näiteks fikseeritakse koodeksis, kuidas on korraldatud teenindamine, kuidas lahendatakse huvide konfliktid, järgitakse seadusi, välditakse töötajate diskrimineerimist jne.

Ühiskonna poolt tunnustatud eetilise käitumisega organisatsioonidel on enamasti olemas oma eetikakoodeksid. Näiteks Boeing'ul on spetsiaalne ärikäitumise juhend/koodeks (*business conduct guideline*), kus esitatakse väärtused ja käitumised, mida töötajatelt oodatakse ja mida taunitakse. GTE-l on olemas visiooni, väärtuste ja ärieetika koodeksid (*Vision and Values; Code of Business Ethics*), Johnson & Johnsonil kredo (*The Credo*), Hewlett-Packardil HP tee (*the HP Way*). (Daft, 2000: 152; Dessler, 1995: 69–71)

Eetikakoodeksid kirjeldavad organisatsiooni eetilisi väärtusi, uskumusi ja veendumusi. Näiteks multinatsionaalse tervishoiu-kompanii SB põhiväärtusteks on (Parker, 1998: 80–81):

- 1) **Töösooritus.** Meie eesmärgiks on parandada töösooritust kõiges, mida teeme.
- 2) **Kliendid.** Me oleme orienteeritud organisatsioonisisestele ja -välistele klientidele ja osutame neile väärtuslikke teenuseid.
- 3) **Innovatsioon.** Me oleme innovaatilised ja loomingulised kõigis oma püüdlustes ja pürgimustes.
- 4) **Inimesed.** Meie töötajad on meie partnerid, kes järgivad organisatsiooni missiooni ja strateegiat.
- 5) **Terviklikkus.** Me oleme avatud ja ausad, tekitades sellega usaldust ja terviklikkust kõiges, millega tegeleme.

Center for Business Ethics poolt läbi viidud uurimus 1990. aastate lõpus näitas, et 90% USA *Fortune 500* organisatsioonidest ja umbes pooled ülejäänud organisatsioonidest omavad eetikakoodeksit. Kui tippjuhid toetavad jõuliselt niisuguste koodeksite loomist ning hindavad vääriliselt selle täitmist, siis paraneb ka organisatsiooni eetiline sisekliima. (Daft, 2000: 153)

3. Eetiliste struktuuride loomine organisatsioonis seisneb spetsiaalsete süsteemide, ametikohtade ja programmide rakendamises. Näiteks luuakse organisatsioonis eetikakomitee, mis koosneb juhtidest, kes jälgivad organisatsiooni eetilist käitumist, lahendavad eetilisi dilemmasid ja annavad neile hinnanguid. Komitee kutsub korrale ka ebaeetiliselt käitunud töötajaid ja mõjutab nende edasist tegevust.

Mõnikord luuakse selleks spetsiaalne *ombudsmani* ametikoht, kes tegeleb ebaeetiliste juhtudega ja teavitab sellest organisatsiooni juhtkonda. Osades organisatsioonides on loodud isegi spetsiaalsed eetikaosakonnad, mille töötajad tegelevad lisaks igapäevastele eetilistele probleemidele ka spetsiaalsete eetikaprogrammidega. Viimased aitavad kaitsta organisatsiooni ebaeetiliste tegude eest ning tagavad olukorra, et kõik otsused oleksid eetilised.

4. Avalikustamine (pealekaebamine) (*whistle blowing*) seisneb oma kolleegi, ülemuse, alluva ebaeetilise tegevuse paljastamises töötaja poolt. Kuna ülalnimetatud tegevus on eripalgeline, tuleb

selleks kasutada kahte paralleelset terminit (avalikustamine ja pealekaebamine), mida on sageli aga raske eristada. Pealekaebamine seondub autori arvates eelkõige anonüümse teavitamisega, omakasupüüdliku avalikustamisega, organisatsiooniväliste jõudude informeerimisega olukorras, mil sisemisi võimalusi pole veel ära kasutatud jt.

Avalikustamist vajab organisatsiooni juhtkond tagasiside kindlustamiseks organisatsiooni negatiivsetest hoiakutest ja tegudest. On olukordi, kus avalikustamine ja ka pealekaebamine on vajalik. Näiteks olukorras, mil juht omab suurt võimu alluvate üle ja on samas ebakompetentne ning ülekohtune, ei julge töötajad avalikult protesteerida. Ilmselt olukorras, mil juhid kahjustavad oma tegevusega organisatsiooni, sh selle omanike, tarbijate jt huve, on ka pealekaebamine õigustatud.

Küsimus, missuguseid vahendeid tohib ja/või peab organisatsiooni huvide eest seismiseks kasutama, on ise üks oluline eetiline dilemma. Kas organisatsiooni lojaalsus peab alati üles kaaluma ühiskonna lojaalsuse? Kas organisatsioonist väljapoole kaebamine saab üldse olla õigustatud ja kui, siis missugustel juhtudel? Missugustel juhtudel on töötaja õigustatud või lausa kohustatud informeerima oma kolleege, organisatsiooni või ühiskonda kellegi kuritarvitustest?

Organisatsioon ei saa ebaeetiliste tegude ärahoidmiseks toetuda vaid eetikakoodeksile ja eetilistele struktuuridele, vaid peab tuginema eelkõige oma töötajate konkreetsele eetilisele tegevusele, sh ka nendepoolsele tähelepanu juhtimistele vigade, kuritarvituste jt suhtes. Tippjuhid toetavad eelkõige organisatsioonisest avalikustamist, kuid jälgivad teraselt, et see oleks organisatsioonile kasulik, mitte aga kahjulik. Juhid kaitsevad töötajaid, kes teavitavad juhtkonda töötajate ebaseaduslikust või ebaeilisest tegevusest. (Skinner, Ivancevich, 1992: 154–155; Dessler, 1995: 78–79)

Avalikustamine võib seisneda ka kuritarvitustest ja eksisammudest info andmises organisatsioonivälistele jõududele, nagu näiteks õiguskaitseorganid, ametiasutused, ajakirjandus jne. Mõnede

organisatsioonide juhtkonnad on selleks välja töötanud spetsiaalsed innovaatilised programmid, mille kaudu nad toetavad ja julgustavad niisugust avalikustamist.

Avalikustamine, sh isegi väliskeskkonna informeerimine organisatsiooni puudujääkidest, võimaldab tal saavutada kiiremaid muutusi oma tegevuses ning tõsta oma üldist eetilist taset, mis omakorda aitab suurendada klientidepoolset usaldust ja seeläbi ka konkurentsivõimet. Seepärast kaitsevad organisatsiooni omanikud ja tippjuhtkonnad oma avalikustajaid ehk teatud olukordades ka pealekaebajaid, keda muidu ähvardaks kaastöötajate hukkamõist ja võib-olla isegi repressioonid.

Pealekaebajaid võib kaastöötajate ja juhtide poolt tabada nii vaimne, füüsiline, rahaline kui ka emotsionaalne surve. Avalikustamine ja pealekaebamine on viimastel aastatel küll levinud, kuid jätkuvalt võib see olla riskantne ja tuua kaasa juhtidepoolseid sanktsioone, sh näiteks vallandamise või madalamale töökohale viimise jne.

Autori arvates on pealekaebamine ebaeetilise varjundiga, mis võib tekitada organisatsioonis tõsiseid eetilisi probleeme ja käivitada nn *morozovlikkuse*. Sageli on pealekaebamise põhjuseks ka egoistlikud isiklikud huvid ja kättemaks, mida õigustatakse enda jaoks teiste eest seismisega või üldiste huvide kaitsmisega. Seepärast oleks negatiivse info saamiseks ilmselt otstarbekam kasutada ametlikke infokanaleid ja spetsiaalseid kontrollorganeid, nagu näiteks organisatsiooni sisekontrolli, eetikakomisjoni jt. Väiksematest seaduserikkumistest ja eetikavääratustest peaks reeglina saama siiski infot selleks seatud organitelt, tõhustades organisatsioonisiseseid ametlikke kontrollimehhanisme, mitte aga propageerides pealekaebamist.

Eetika, sotsiaalse vastutuse ja finantstulemuste vahelised seosed organisatsioonis on andnud palju mõtteainet nii juhtidele kui ka teadlastele. Paljud tunnustatud juhid on mõistnud, et organisatsioonide edukust saab mõõta väga erinevatel viisidel ja mitte ainult rahaliste näitajate põhjal. Juhid tunnetavad, et nende eeti-

line ja sotsiaalselt pädev tegevus mõjutab üha enam organisatsioonide edukust.

Selleks on läbi viidud mitmeid uuringuid, kust on selgunud, et ühelt poolt eetika ja sotsiaalse vastutuse ning teiselt poolt finants-tulemuste vahel on nõrk positiivne seos (korrelatsioon). Näiteks McDonalds on seisukohal, et 1992. aasta rahutuste ajal Los Angeleses ei rüüstatud mitte ühtegi nende söögikohta seetõttu, et nad olid varem omalt poolt linna ja majanduslikult raskemas olukorras olevaid inimesi palju toetanud ja selle läbi tihedalt seotud rahulolematu kogukonnaga. (Daft, 2000: 156)

Väärtustel põhineva organisatsiooni juhtimisega kaasneb töötajate võimustamine, ergutamine ja enesejuhtimine, mis omakorda loovad eeldused usalduse tekkeks, siiraks ja empaatiliseks suhtlemiseks ning töötajate tööle pühendumiseks. Kõik see eeldab majandus- ja inimfaktori tasakaalustamist. (Cloke, Goldsmith, 1997: 173)

Organisatsioonid, mis tuginevad oma tegevuses sotsiaalsetele ja vaimsetele väärtustele, on tavaliselt edukamad, sest neil on selge missioon ning nende töötajad on eetilisemad nii teiste inimeste kui ka organisatsiooni suhtes. Ka Eesti edukad organisatsioonid on tunnetanud, et ausus, usaldus ja eetilisus on olulised elemendid tulusaks äritegevuseks ning nendega tuleb üha enam arvestada. Kui- gi ebaeetiline tegevus võib lühiajalises perspektiivis tuua endaga kaasa rahalist tulu, ei võimalda see tagada usalduslikkust, mida raha eest osta ei saa. Juhtimiseetika ja sotsiaalne vastutus võimaldavad tagada organisatsioonile edu pikemas perspektiivis.

II OSA. JUHTIDE TÜPOLOOGIA JA OSKUSED

4. JUHID, NENDE LIIGITUS JA TÜPOLOOGIA

4.1. Juhid ja juhtkond

Juhid ja juhtkond esindavad juhtimisteaduses juhtimise personaalset või institutsionaalset mõõdet. Ettevõtet või asutust juhib kas juht kui üksikisik või juhtkond kui “ettevõtte igapäevase juhtimisega tegelev juhtide rühm” (Sveiby, 1994: 237), kuigi mõningaid “juhtimisfunktsioone” võivad tänapäeval täita ka vastavad tehnilised seadmed.

Juhi mõistet on enamasti selgitatud ülesannete, rollide, tulemusvaldkondade, põhihoiakute, suhtlemis- ja juhtimisstiilide, oskuste jne kaudu (Joutsenkunnas, Heikurainen, 1997: 35 jne), kuid suhteliselt vähe defineeritud. Siinkohal on esitatud vaid neli erinevat **definiitsiooni**.

- Juht on ametliku organisatsiooni (ettevõtte või asutuse) osa koos konkreetsete õiguste ja kohustustega selle tegevuse ja eesmärkide ees (Türk, 2001: 11).
- Juht on inimene, kes võtab vastutuse enda peale. Ta lausub: “Ma sain lüüa” mitte “mu mehed said lüüa” (Antoine de Saint-Exupery, vt Leigh, Mayrand, 1998: 34).
- Juht on nii ettevõttes töötav isik, kellel on alluvad, kui ka ettevõtte kollektiivi liige, kes koordineerib teiste tööd ja muudab selle tervikuks (Kotkas, 2001: 9 alusel).

- Juht on isiksus, kes on huvitatud tulevikust ning muutustest, vaatab asju laiemalt ja oskab töötajaid suunata (Kets de Vries, 2002: 211–212).

Juhi mõiste selgitamisel on kõigepealt nimetatud seda, et juht on vähemalt ühe isiku ülemus (Kidron, 2001: 6), tal on vähemalt üks alluv (Alas, 1997: 13). Enamasti see nii ongi. Ettevõtluse mitmekesistumisega, tehnika arenguga jmt seoses kerkib küsimus, kui-võrd saab alluvate olemasolu pidada tänapäeval juhi vääramatuks põhitunnuseks. Tehnoloogia areng võimaldab teatud projekte ja protsesse juhtida ka ilma alluvateta, täita teatud ülesandeid ka nn ühemehefirmas.

Ülesannete kaudu võib juhi mõistet selgitada kas juhtimis-ülesande või oluliste tegevuste kaudu. Juhi tähtsaim juhtimis-ülesanne on panna oma töötajad tegutsema ettevõtte või asutuse seisukohalt parimal võimalikul viisil. Selle ülesande täitmiseks peab juht omama tarvilikku mõjujõudu.

Juhi oluliste tegevustena on välja toodud järgmised:

- seab eesmärged,
- oskab kuulata ja toetada teiste eneseväljendust,
- oskab inimesi motiveerida ja nende käitumist sihipäraselt mõjutada,
- saavutab tulemused teisi tööle pannes,
- loob tulemuste saavutamiseks tarvilikke ressursse ja tingimusi,
- suudab korraldada ja kontrollida koostööd,
- tagab vastuolude tuvastamise, loomise ja ületamise kaudu seatud eesmärkide saavutamise,
- seisab hea ettevõtte kestuse ja arengu eest.

Siinkohal on loetletud peaaegu kõik tähtsamad juhi tegevused, mis haakuvad edaspidise juhi rollide ja juhtimise funktsioonide käsitlemisega. Eraldi väärivad autori arvates rõhutamist kaks tegevust: 1) juht saavutab tulemusi teisi tööle pannes; 2) seisab hea ettevõtte kestuse ja arengu eest. Eelkirjeldatu kaudu saab

selgitada, miks mõni ettevõtte või asutus on edukas, mõni mitte, kuigi tegutsemise tingimused on sarnased.

Juhi mõiste käsitlemisel on oluline eristada **juhti-omanikku** ja **juhti-palगतöötajat**. Kumb juht ettevõttes tegutseb, sõltub enamasti ettevõtte suurusest ja organisatsioonilis-õiguslikust vormist. Samavõrra sõltub see ettevõtte tekke- ja arenguloost, mida omakorda mõjutavad väliskeskkonna tingimused.

Väikeettevõttes tegutseb valdavalt juht-omanik, keda võib tema sisulist tegevust silmas pidades nimetada ettevõtjaks selle sõna otseses tähenduses (Laas, 2001: 18). Nimelt on ettevõtja isik, kes loob ettevõtte (koondab töö ja kapitali ettevõtte alustamiseks), organiseerib ja juhib seda taotletava eesmärgi poole ja seejuures riskib paljuga (rahaga, reputatsiooniga jne). Juhid-omanikud (kapitali ja ettevõtte omanikud) on ühelt poolt huvitatud ettevõtte säilimisest, ettevõttesse paigutatud omakapitali suurenemisest, teiselt poolt aga omanikutulust, dividendide saamisest, võimalusest vastu võtta otsustusi ja omada tunnustust.

Suurettevõtet juhib juht-palगतöötaja, kes kuulub keskse isikuna ettevõtte juhtkonda. Viimase suurus ja koosseis olenevad ettevõtte organisatsioonilis-õiguslikust vormist, mis jaotub maailmapraktika kohaselt kahte suurde gruppi (Wöhe, 1990: 345, 349):

- inimeste ühendused,
- kapitaliühendused.

Inimeste ühendusi esindavad Eestis äriseadustiku alusel füüsilisest isikust ettevõtjad, täis- ja usaldusühingud. (Äriseadustik, 2001: 3) Nende juhina (juhtidena) tegutsevad omanikud või osanikud.

Ettevõtja, omaniku, ärijuhi (palgaline juht, tegevdirektor jm) ja osaniku kohta võib kokkuvõtlikult esitada järgmised üldistused (Mugler, 1993: 18; Pfohl, 1997: 85 jt).

Ettevõtja, omanik ja ärijuht võib olla üks ja seesama isik juhul, kui ettevõtja tegeleb omanikuna otseselt ettevõtte juhtimisega. Sageli on omanik ja ärijuht siiski erinevad inimesed. Sellisel juhul

kuulub omanikule vara ja õigus teha strateegilisi otsuseid (selle õiguse võib omanik delegeerida ka ärijuhile). Ärijuht on ettevõttesse palgatud spetsialist äritegevuse juhtimiseks.

Omanikul ja osanikul on erinevad õigused. Omanik võib oma vara müüa, osanik saab ühisvarast müüa teiste osanikega varem kokkulepitud tingimustel ainult temale kuuluva osa.

Ettevõtja (omanik) ja ettevõtte on läbipõimunud omandi ja riski ning omaniku majandusliku eksistentsi ja ettevõtte eksistentsi ühtsuse tõttu. Ettevõtja domineerib ja osaleb personaalselt ettevõttes, eriti selle juhtimises. Ka on ettevõtjal suur eeskujufunktsioon ja tema käitumine töötajatega määrab oluliselt ettevõttesisesed suhted.

Üldkokkuvõttes ilmneb vastuolu, millel võivad olla ettevõtte jaoks saatuslikud tagajärjed. Väikeettevõtja peab töötama ainuiskuliselt nii nagu suurettevõtte juhtkond. Ta peab suurettevõtte palgalise juhiga võrreldes omama paremaid ettevõttemajanduslikke ja juhtimisalaseid teadmisi, sest tal ei ole ettevõttes nõunikke või spetsialiste, kelle poole pöörduda. Ometi ei ole väikeettevõtjal võimalik igapäevaärist ja ülesannete kontsentratsioonist tingitud kõrge koormatuse tõttu pühendada ennast piisaval määral selleks vajalikule täiendkoolitusele. Teisisõnu – igapäevaäriiga ülekoormatus jätab vähe aega strateegilisteks kaalutlusteks.

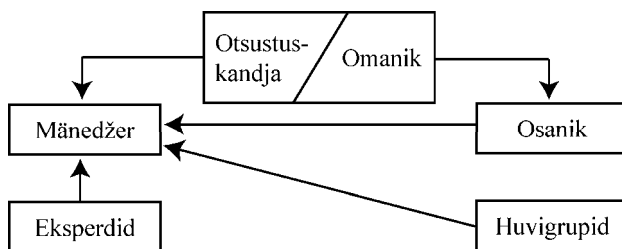
Kapitaliühenduste eesmärgiks on kapitali kontsentratsiooni kõrval vabastada osanikud äritegevuse käigus tekkivast riskist. Kapitalide ühendamise eeldab nende liitmist ilma kapitali paigutajate kohustusliku osavõtuta firma juhtimisest. Kapitaliühendustena tegutsevad Eestis äriseadustiku alusel osaühing ja aktsiaselts (Äriseadustik, 2002: 43, 74). Osanikud ja aktsionärid ei pea osalema juhtkonnas, tagamaks juhtimise ja omanduse eraldatust. Eesti oludes on siiski küllalt sagedased juhtumid, kus nii osaühingute kui isegi aktsiaseltside suuromanikud (või vähemalt osaneist) osalevad aktiivselt ettevõtte juhtkonnas.

Nii osaühingus kui aktsiaseltsis on tegemist kahe-kolmetasandilise juhtimissüsteemiga: üldkoosolek, nõukogu, juhatus, ettevõtte tippjuht (juhatuse esimees, tegevjuht jt). Vatavalt Äriseadustikule (2002: 50, 76 jt) on aktsionäride **üldkoosolek** aktsiaseltsi kõrgeim juhtimisorgan. **Nõukogu** planeerib osaühingu ja aktsiaseltsi tegevust ning korraldab nende juhtimist ja teostab kontrolli juhatuse tegevuse üle. Kontrolli tulemused teeb nõukogu teatavaks üldkoosolekule. **Juhatus** on osaühingu ja aktsiaseltsi juhtimisorgan, mis esindab ja juhib vastavat äriühingut. Juhatus peab juhtimisel kinni pidama nõukogu seaduslikest korraldustest. Tehinguid, mis väljuvad igapäevase majandustegevuse raamest, võib juhatus teha ainult nõukogu nõusolekul. Juhatus on kohustatud tegutsema majanduslikult kõige otstarbekamal viisil.

Juhtimispraktikas võivad tekkida konfliktid omanike ja palgaliste juhtide (mānedžeride) vahel. Siinkohal on oluline rõhutada, et üks ettevõteteteooriatest (Mugler, 1993: 9) selgitab põhjalikult kaht olulist küsimust. Miks on ettevõtetes lisaks omanikele mānedžerid? Millised eesmärgikonfliktid võivad esineda omanike ja mānedžeride vahel?

Seda tüüpi teooria lähtub reaalsusest, et suuremates ettevõtetes kujuneb välja tööjaotus omaniku ja mānedžeri vahel. Seega, kui normaaljuhul on omanik ja otsustuskandja identsed ning mingeid kompetentsiprobleeme otsustamisel ei esine, siis suuremates ettevõtetes esineb täiesti erinev otsustusstruktuur (vt joonis 13). Mānedžer langetab otsustusi kui omaniku, osaniku (printsipaali) agent. Seejuures toetub ta otsuste leidmisel ekspertidele, jälgides ka huvigruppide oodatavaid reaktsioone.

Probleem on kahepoolne: miks ettevõtte omanik annab ära oma ettevõtlusalase kompetentsi ja miks teised inimesed lähevad omaniku teenistusse. Nii omanikud kui mānedžerid lähtuvad kasumi-püüdlusest.



Joonis 13. Mänedžer otsustuskandjana. (Koostatud Mugler, 1993: 9–11 teksti alusel).

Sellest tuleneb **eesmärgikonflikt**, mis võib klassikalise ettevõtte-teooria järgi ilmned kahel viisil (Mugler, 1993: 9):

1. Mänedžer seab esiplaanile käibe kasvu (põhieesmärk) ja selle kaudu kasumi kasvu (alameesmärk), sest tahab tõsta oma isiklikku sissetulekut lähiperspektiivis (Baumol, 1959). Nimelt sõltub mänedžeri ametipalk sageli sellest, millisesse suurusgruppi vastaval tegevusalal ettevõtte käibe alusel kuulub. Omanik seab esiplaanile kasumi kasvu, kuid seda eriti pikaajalises perspektiivis.

2. Mänedžer püüab oma sissetuleku suurendamise eesmärgil ettevõtte eelarvet suurendada (Williamson, 1964). Nimelt võib mänedžeri kompetents ja ametipalk oleneda ettevõtte eelarvemahust või mõnest teisest ettevõtte tegevusmahtu iseloomustavast näitajast (varade väärtus, kapitali suurus, bilansimaht).

Samuti võivad tekkida vastuolud juhtkonnas seoses sellega, et juhtkonda võivad üheaegselt kuuluda nii kapitali omanikud kui ka mänedžerid (Borman *et al.*, 1992: 7–9). Viimased peavad reeglina oluliseks osanike huvide järgimist ja tasakaalu, aga neil võivad olla ka oma eelistused: ettevõtte säilitamine, sõltumatus, võim, tunnustus, karjäär.

Osalusettevõtluses võib ärijuhiks olla põhimõtteliselt ka üks osanikest (aktsionäridest). Sel juhul on ta ühtlasi ka palgatöötaja, nagu teisedki tegevjuhid.

Ka **juhtimisstruktuuride kujundamine** ettevõttes on sõltuv omandiküsimusest. Seejuures eristuvad järgmised tüübid, mille puhul on kõrgeim juhtimine:

- ainuomaniku käes, kes määrab ülejäänud liikmete jaoks juhtimispiirid ja kohustused;
- aktsionäride grupi või pereliikmete käes, mistõttu juhtimisstruktuur järgib üksikliikmete või osagruppide mõjusfääre;
- ematettevõtte või avalik-õigusliku institutsiooni käes, kes määrab juhtimisstruktuuri oma direktiivide järgi;
- operaatorfirma käes juhul, kui omanikud otsustavad juhtimisteenust osta;
- töötajail endil, kes samas on osanikud või aktsionärid. Siinjuures tekib kompetentsi eristamise probleem strateegilise ja operatiivse juhtimise vahel. Strateegilisel juhtimisel on kõigil osanikel või aktsionäridel õigus arvamust avaldada. Operatiivsel juhtimisel tuleb kinni pidada kompetentsipiiridest, hoidmaks ära võimalikke huvide kokkupõrkeid.

Eeltoodu selgitas juhtimise personaalse mõõtme komplitseeritust, arvestades ettevõtte suurust ja organisatsioonilis-õiguslikku vormi. Mida suurem on ettevõtte ja mitmekesisemad ning keerukamad kasutatavad tehnoloogiad, seda raskem on ühel inimesel toime tulla kõikide juhtimisfunktsioonide täitmisega, kuna need nõuavad nii aega, eriteadmisi, kogemusi kui ka oskusi. Isegi väikeettevõtetes toimub töö jaotamine erinevate juhtide vahel.

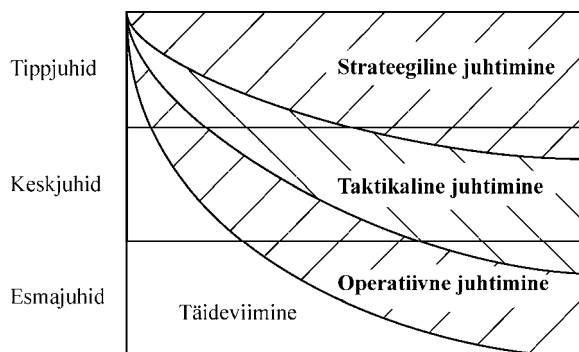
4.2. Juhtide liigitus

Juhtide süstematiseerimiseks on kaks võimalust: 1) klassifitseerimine ja 2) tüpiseerimine. Siinkohal lähemalt esimesest. **Klassifitseerimise** eesmärk on liigendada heterogeenne kogum ühe või rohkema eristamistunnuse järgi homogeenseteks osagruppideks ehk teisisõnu – kogum struktureerida (Siimon, 1996: 28). Juhte on klassifitseeritud mitmete tunnuste, näiteks omandilise seotuse, juhtimistasandite, juhtimisvaldkondade jne järgi.

Juhtimistasandite järgi saab juhte liigitada kolmeks, kuna juhtimise osafunktsioonide sisu ja nende täitmise järgi saab eristada enamasti kolme (mõnikord ka kahte ja nelja) selgelt piiritletavat, kuid samas omavahel osaliselt kattuvat tasandit: operatiivne, taktikaline ja strateegiline juhtimistasand (Pichler *et al.*, 1998: 50; Thommen, 2000: 496; Steinmann, Schreyögg, 2000: 151). Kolme juhtimistasandi eristamine hõlbustab juhtide tegevuse käsitlemist ettevõttes. Juhtimisteoorias ja -praktikas eristatakse **tipp-**, **kesk-** ja **esmajuhete**.

Tippjuhtide hulka kuuluvad ettevõtte või asutuse juht, juhatuse liikmed ja juhi asetäitjad põhiliste tegevussuundade alal (turundus, ökonomika, finantsid ja arvestus, tootmine, personal) ning iseseisvate struktuursete allüksuste (nt filiaal või tütarettevõtte jt) juhid (juhatajad), kes alluvad vahetult ettevõtte või asutuse tippjuhile. **Keskjuhtide** hulka kuuluvad ettevõtte suurte allüksuste juhid (tootmisüksuste, tsehhide, jaoskondade, osakondade juhatajad või direktorid). **Esmajuhtideks** on meistrid, brigadirid, vahetuste ülemad, sektsioonijuhatajad jpt, kelle alluvad tegelevad vahetult toodangu valmistamise või tarbijatele teenuste osutamisega.

Tipp-, kesk- ja esmajuhid on seotud vastavalt strateegilise, taktikalise ja operatiivse juhtimisega (vt joonis 14).



Joonis 14. Juhtide ja juhtimise seosed juhtimistasandite lõikes (autori koostatud).

Tippjuhid tegelevad valdavalt strateegilise juhtimisega. Iga ettevõtte või asutus tegutseb sotsiaalmajanduslikus keskkonnas ja, olles ise osa sellest keskkonnast, kannab vastutust ühiskonna ees. Tippjuhid vastutavad hierarhia kõrgeimal astmel kogu ettevõtte või asutuse tegevuse eest. Nende ülesandeks on kogu tegevuse üldine põhimõtteline juhtimine ning koordineerimine, seega ka kesk- ja esmajuhtide tegevuse suunamine.

Keskjuhid on valdavalt seotud taktikalise juhtimisega. Nad vastutavad tippjuhtide poolt määratletud strateegiate, plaanide, tehnoloogiate, toodete või teenuste rakendamise ja realiseerimise eest. Sedamööda, kuidas ettevõtte või asutus laieneb ja areneb, tuleb koordineerida tegevust mitte ainult strateegilise ja operatiivse juhtimise tasandil, vaid langetada otsuseid ka tegevusvaldkondade lõikes. Keskjuhid vastutavad nende alluvuses olevate allüksuste töö eest. Nende ülesanne on tegelda strateegiast lähtuvate kindlate tegevuskavade väljatöötamise, täideviimise juhtimisega ning saavutatud tulemuste hindamise ja kontrollimisega. See on eeskätt spetsialistide tegevuse suunamine.

Keskjuhte eristatakse ettevõttes ka juhtimisvaldkondade alusel järgmiselt: 1) finantsjuhid: finantsressursside hankimine, finantsarvestus ja investeerimine; 2) turundusjuhid: turunduspoliitika, -strateegia formuleerimine, -instrumentide rakendamine; 3) personalijuhid: personalipoliitika ja -strateegia formuleerimine, juhtide nõustamine ja suunamine, personalitalituse töö korraldamine, personali värbamine, valik, motiveerimine ja koolitamine; 4) haldus- ehk administratiivjuhid; 5) operatsioonijuhid: selliste süsteemide loomine ja juhtimine, mis annavad ettevõttes toodangut ja teenuseid, tootmiskorraldus, sisseseade korrashoid, kvaliteedi kontroll jne.

Esmajuhid tegelevad valdavalt operatiivse juhtimisega. Viimase tähelepanu keskmes on tööprotsessi efektiivsus. Esmajuhtide ülesanne on juhendada ja kontrollida üksiktoimingute elluviimist, seega põhiliselt suunata tehnilisi täitjaid.

Esitatud jaotus tipp-, kesk- ja esmajuhtideks ning juhtide jaotumine nende tasandite vahel ei ole jäik, vaid sõltub konkreetse ettevõtte või asutuse spetsiifikast ning hierarhiliste tasandite rohkusest. Seega, millisele tasandile mingi juht konkreetsetes tingimustes klassifitseeritakse, võib ettevõtete ja asutuste lõikes suuresti erineda.

Eeltooduga seotud, kuid laiem ja täpsem liigitus hõlmab ka töö teostajaid, tulusaajaid ja nende esindajaid. See on juhtide liigitus vastavalt nende kohale ettevõtte hierarhias (Kotkas, 2001: 9–10):

- tippjuhid: president, peadirektor, tegevdirektor;
- keskjuhid: allettevõtte (divisjoni) juht, projektijuht, turundus-, rahandus-, tootmis-, personali- jm juht;
- esmajuhid: brigadir, osakonnajuhataja;
- töö teostajad, kellel pole alluvaid. Täpsustuseks on autori arvates oluline lisada, et töö teostajate lisamine juhtide hulka on õigustatud vaid juhul, kui nad juhivad kindlaid protsesse või projekte.

Ettevõtluses eristuvad tippjuhtidest neist kõrgemal hierarhiaastmel asuvad omanikud: tulusaajad (omanikud, aktsionärid) ja nende esindajad (nõukogu, juhatus). Ettevõttele väga tähtsaid otsuseid võtavad vastu tippjuhid (peadirektor, tegevdirektor) kooskõlastatult omanike või nende esindajatega. Viimane liigitus viitab veelkord juhtide ja omanike keeruliste seoste ettevõttes.

4.3. Juhtide tüpoloogia

Tüüpiseerimine tähendab kogumi iseloomustamist üheaegselt mitme tunnuse kaudu, kusjuures tunnuste valikul on esiplaanil nende representatiivsus (Siimon, 1995: 34). Juhtide tüpoloogia on suhteliselt uus ja väheviljeletud valdkond. Seevastu **ettevõtjate tüüpiseerimisel** on pikk, vahelduvalt edukas ajalugu (Mugler, 1993: 22), mille alguseks võib tinglikult lugeda 20. sajandi kahekümnendaid aastaid.

Kahtlemata on vale täielikult samastada juhte ja ettevõtjaid, kuid autori arvates on nendevaheline seotus nimetamisväärne. Nimelt on ettevõtja enamasti ka juht ning juhi üheks rolliks, täpsemalt esimeseks otsustamisega seotud rolliks, on ettevõtja-uuendaja rollitäitmine. Eeltoodule toetudes võib järgnevat ettevõtja tüpoloogiat esitamist lugeda asjakohaseks.

Ettevõtjate tüpiseerimiseks on vajalik välja selekteerida mõned kõige olulisemad tunnused. **Vanim** ettevõtjate tüpoloogia pärineb Schumpeterilt (1928), kes püüdis ettevõtjaid paigutada nelja põhitüübi alla: 1) vabrikuhärra ja kaupmees; 2) moodne tööstuskapten; 3) direktor; 4) asutaja, rajaja. Heuss (Mugler, 1993: 23) jagas ettevõtjad kahte põhitüüpi (initsiatiivikas ja konservatiivne ettevõtja) ja lõi ühtlasi välja nende võimalikud üleminekutüübid (1 – pioneer-ettevõtja; 2 – imiteeriv ettevõtja; 3 – reageeriv ettevõtja; 4 – immobiilne ettevõtja). Sellega rõhutati üht väga olulist asjaolu: ettevõtja tüüp võib tegevuse käigus muutuda. Muutumine võib toimuda nii ühes kui teises suunas.

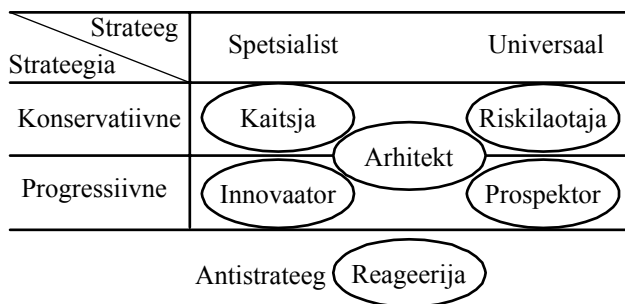
Kõige otstarbekam ja ratsionaalsem on ühendada kaks kriteeriumi või tunnust, mis omavahelises kombinatsioonis kujundavad neli ettevõtja tüüpi. Tulemuse võib esitada kas maatriksina või tunnuste plusside-miinuste kombinatsioonina. Maatrikseid on esitatud erinevate tunnuste alusel. Nii koostas H. J. Pleitner maatriksi kahe tunnuse – isiksuse tüübi ja staatuse alusel (Pleitner, 1984: 514). Selle suuna kõige täiuslikum ja seni huvipakkuvaim on maatriks (Fröhlich-Pichler, 1988) talendi kahe tunnuse – dünamiilis-loomingulise (a) ja administratiiv-täidesaatva (b) ning nende esindatuse tugevuse (+) ja nõrkuse (-) järgi (vt joonis 15).

Administratiiv- Dü- naamilis- loominguline / täidesaa- te	Tugev (+)	Nõrk (-)
Tugev (+)	Kõikehaaraja Tüüp A	Pioneer Tüüp P
Nõrk (-)	Organisaator Tüüp O	Rutiini kalduja Tüüp R

Joonis 15. Ettevõtjate tüübid kahe talenditunnuse järgi (Mugler, 1993: 25).

Kõikehaarajat (*Allrounder*), tüüpi A: (a+)/(b+), iseloomustab mitmekülgne ja tasakaalustatud huvi kõigi valdkondade vastu, ilma et ta oleks ühelgi alal silmapaistev. **Pioneer** (*Pionier*), tüüp P: (a+)/(b–), on alati valmis muudatusteks, pöörab vähe tähelepanu organiseerimisele ja kontrollimisele. **Organisaator** (*Organisator*), tüüp O (a–)/(b+), eelistab moodsaid juhtimisprintsippe ning on hea juht olemasolevale ettevõttele. Organisaatoril on kaasasündinud sugestiivne võime oma soove ja ideoloogiat teistele selgeks teha, terav pilk muutuste tabamiseks ja nendega kohanemiseks. On levinud käibetõde, et organisaatorit ei saa valida – ta sünnib, lööb läbi ja leiab tunnustuse – vastasel juhul ta polegi organisaator. **Rutiini kalduja** (*Routinier*), tüüp R: (a–)/(b–), on vastand pioneerile – muudatusteks kõige väiksema valmidusega.

Uusima ettevõtjate tüpoloogia autorid on Preston ja Miles-Snow, kes võtsid aluseks strateegilised põhikontseptsioonid, st millise strateegia valib ettevõtte turul tegutsemiseks (vt joonis 16).

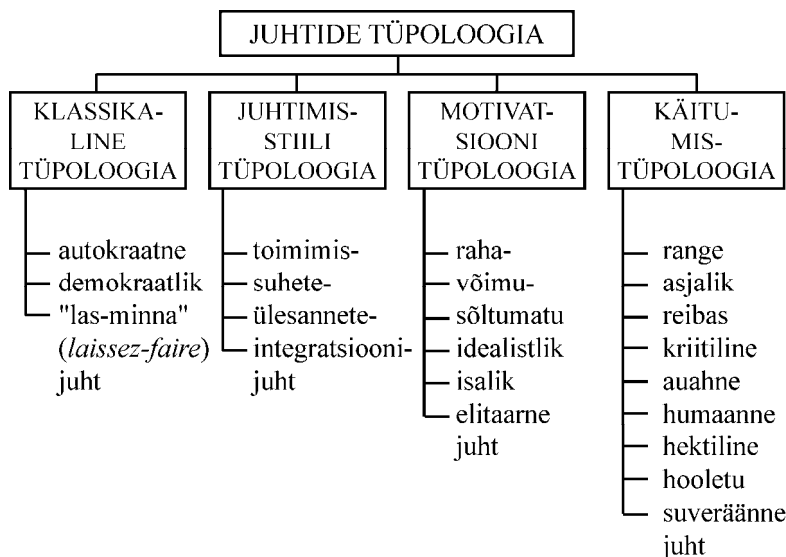


Joonis 16. Ettevõtjate tüübid strateegiliste põhikontseptsioonide alusel (Mugler, 1993: 25).

Reageerija hindab antistrateegina paindlikkust ja improvisatsiooni ning langetab ise kiireid otsustusi, mistõttu võib teha vigu. Ta ei tegele strateegilise planeerimisega, kuigi juhib enamasti pikaajaliselt tegutsevat ettevõtet. **Kaitsja** tahab säilitada põlises, sageli põlvest põlve pärandatud ettevõttes oma positsiooni, otsib konkurentsieeliseid ratsionaalses tegutsemises, mistõttu tegeleb planeerimise ja kalkuleerimisega. Siia rühma kuuluvad oskustöölised, väikekaupmehed. **Riskilaotaja** tahab säilitada oma ettevõtet mitmetel alustagedel, mistõttu tungib uutele aladele. **Prospektor** on tutvustaja, kuulutaja ja uue otsija, kuigi tegevuse realiseerimise edukus ei ole tagatud. **Innovaator** on pidevalt uue otsingul, viib selle turul edukalt ellu, lõhkudes turu tasakaalu. Planeerimisega tegeleb innovaator palju selleks, et mitte kaotada oma eeliseid. **Arhitekt** omab põlist pärandatud äri, kuid tungib ka uutele aladele. Ta vajab oma ettevõtte tegevuse kujundamiseks ja muutmiseks strateegilist planeerimist.

Tüüpide moodustamise katsed on viimastel aastatel hoogustunud, kuna majandusteaduses pööratakse üha rohkem tähelepanu käitumisteadusele. **Juhtide tüpoloogia** üks põhjalikumaid esitusi pärineb Horst-Joachim Rahnilt (Rahn, 1990: 43), mille kohaselt on juhte tüpiseeritud nelja komplekstunnuse alusel (vt joonis 17). Märkusena peab lisama järgmist. Tüpoloogias oli teise (juhtimis-

viis) ja kolmanda (motivatsioon) tunnuse juures kasutatud mõistet – mänedžer, millest on terminoloogia ühtlustamise huvides järgnevalt loobutud.



Joonis 17. Juhtide tüpoloogia (Koostatud Rahn, 1999: 43–48 teksti alusel).

1. **Klassikalise tüpoloogia** (K. Lewin) järgi eristatakse autokraatset, demokraatlikku ja *las minna* (*laissez-faire*) juhti (Rahn, 1990: 43). **Autokraatlik** juht juhhib grupiliikmete ja gruppide tegutsemist ning jagab ülesanded igale töötajale. Tegevuse hindamise juures annab see juhitud selgelt mõista, milliste kriteeriumide alusel ta töötajaid hindab ning järgib autoritaarset juhtimisstiili. **Demokraatlik** juht võimaldab töötajatel osaleda grupidiskussioonides ja -otsustamisel. Tegevuse hindamisel ta püüab leida töötajatele objektiivseid hindamisaluseid ning järgib kooperatiivset juhtimisstiili. *Las minna* juht (juhtimisalases kirjanduses nimetatakse ka liberaalseks juhiks) annab töötajatele

täieliku vabaduse. Selline juht ei tee ettepanekuid, vastab küsimustele ootuspäraselt, samas aga väldib töötajate tegevuse nii positiivset kui ka negatiivset hindamist.

2. **Juhtimisviisi tüpoloogia** (W. J. Reddin) alusel eristatakse järgmisi juhitüüpe: toimimis-, suhete-, ülesannete- ja integratsiooni tüüpi juhte (Rahn, 1990: 46). **Toimimisjuht** eelistab suulise kontakti asemel kirjalikku kommunikatsiooni. Ta: 1) identifitseerib ennast rohkem kogu ettevõtte või asutusega kui selle üksikute liikmetega; 2) loodab primaarselt toimimisviisidele; 3) huvitub meetoditest ja süsteemidest; 4) eelistab stabiilseid keskkonnasituatsioone. Toimimisjuht valitseb kui bürokraat paljusid rutiinprotsesse range organisatsiooni abil. Negatiivsel juhul jääb ta kõrvalhoidjana kindlaks reeglitele ja ettekirjutustele ka seal, kus situatsioon paindlikku kohanemist nõuab.

Suhetejuht toonitab häid inimestevahelisi sidemeid ja pöörab tähelepanu töötajate vajadustele. Ta aktsepteerib teisi inimesi sellistena, nagu nad on ja tunneb rõõmu suhtlemisest. Madalamate juhtimistasandite juhte hinnatakse tema poolt südamlikkuse ja soojuse järgi, mida nad töötajatele osutavad. Ettevõteteid ja asutusi näeb suhetejuht eelkõige kui sotsiaalseid süsteeme, mistõttu peab väheste inimkontaktidega tööd ebaseeldivaks. Edendaja ja toetajana delegeerib ta niipalju ja niivõrd, kui vastav situatsioon lubab.

Ülesannetejuht toonitab pigem tehnilise kui personaalse süsteemi nõudeid. Tema töötajad õpivad kiiresti selgeks, et tulemus maksab ja vigade eest karistatakse. Ülesannetejuht: 1) mõtleb tootlusele orienteeritult; 2) lahendab stressisituatsioonid domineerimisega; 3) toonitab võimu arukat rakendamist. Ülesannetejuhi konkreetsete ilmingutena nimetatakse veel tegijat ja autokraati. Tegijana püstitab ta realistlikud, kuid nõudlikud eesmärgid ja veenab ekspertteadmistega. Autokraadina nõuab ta töötajatelt liiga palju ja toetub visalt ametiautoriteedile.

Integratsiooni juht püüdleb inimese ja ülesande tasakaalustatud juhtimise poole, püüdes arvesse võtta nii ülesannetele kui ka suhetele orienteeritust. See juhitüüp: 1) saab meelsasti grupi integree-

ritud osaks; 2) näeb suurt vaeva ülesannetele orienteerituse kõrval kommunikatsiooni eest hoolitsemisega; 3) hindab ja toonitab meeskonnatööd. Integratsioonijuhi ilmingutena on nimetatud integreerijat ja kompromissiotsijat. Integreerijana otsustab ja juhib ta partnerluse põhimõttel. Kompromissiotsijana väldib ta vastaseisu, näidates end otsustuskartlikuna ja proovides kõigile meele järgi olla.

3. **Motivatsiooni tüpoloogia** alusel eristasid Inglise sotsiaalteadlased raha- ja võimu-, sõltumatut, idealistlikku, isalikku ja elitaarset juhti. Eristamise aluseks olid 2 500 juhi küsitluse tulemused tüpoloogilise uurimuse raames (Rahn, 1990: 44).

Rahajuht püüdleb raha poole ja tahab teha karjääri. Ta on: 1) enamasti noorem kui 36 aastat; 2) valmis oma töökohta sageli vahetama ja 3) nõus oma palgast avalikult rääkima. Ettevõtte tähtsamateks eesmärkideks on rahajuhi arvates kasumi maksimeerimine, uute turgude vallutamine ja innovatsioon.

Võimujuht püüab saavutada juhtivat ja mõjukat positsiooni. Tema 1) lojaalsus ettevõtte suhtes lõpeb alles tema väljavahetamisega; 2) tööalane kindlustunne ja vaba aeg huvitavad teda vähem kui tema karjäär; 3) ei hooli ka enam iseendast, kui kõne all on karjääriedu. Klassikalisteks ettevõtte eesmärkideks peab ka võimujuht kasumi maksimeerimist, uute turgude vallutamist ja innovatsiooni.

Sõltumatu juht peab kõige tähtsamateks ametieesmärkideks iseseisvust ja kõrgeimat tulemust, mistõttu ta ei talu oma arenevõimaluste piiranguid. Sõltumatut juhti iseloomustavad järgmised momendid: 1) vaatamata tugevale personaalsele kohustusele kaitseb ta oma iseseisvust; 2) niikaua, kui ta saab oma tulemust suurendada ja on endaga rahul, jääb ta ettevõttele truuks; 3) ta ei karda nooremaid kolleege. Ka sõltumatu juhi jaoks on kasumi maksimeerimine, uute turgude vallutamine ja innovatsioon kõige tähtsamad ettevõtte eesmärgid.

Idealistlik juht identifitseerib ennast oma ülesannetega: 1) tema huvi läheb niikaugele, et ta tahab ka madalama palga juures ikka parimat saavutada; 2) oma töös näeb ta oma kutsumust. Ettevõtte eesmärkidena pooldab ta ainult piiratud kasumit ja turuosa väikest juurdekasvu.

Isaliku juhi jaoks on kõige tähtsam personaalne eesmärk – sotsiaalne kindlustunne. Ta: 1) on enamasti vanem juht, kõikjal armastatud ja tunnustatud ning hea nõuandja; 2) ei ole auahne ega taha ettevõtte hierarhias enam kõrgemale tõusta; 3) eelistab kindlat seisundit mõttekaaslaste hulgas. Vaba aeg on talle kõrgelt väärtustatud. Ettevõtte eesmärkidena eelistab isalik juht ettevõtte iseseisvuse säilitamist, sisemaise käibe tõusu ja ettevõttega seotud mõttevahetuste ning diskussioonide vältimist.

Elitaarse juhi jaoks on tema ametialane seisund prestiižiküsimus. Ta: 1) toetab kohagruppide järjestust; 2) kannab oma ametialase positsiooni üle ka oma eraelule; 3) peab kõikide otsustuste juures silmas oma head reputatsiooni. Tähtsaimad eesmärgid on elitaarse juhi jaoks ettevõtte silmapaistev imidž, keskkonnakaitse ja riigiteadlik tegutsemine.

4. **Käitumistüpoloogia** alusel eristatakse rangeid, asjalikke, reipaid, kriitilisi, auahneid, humaanseid, hekilisi, hooletuid ja suveräänseid juhte (Rahn, 1990: 48). **Rangeid** juhte iseloomustavad järgmised jooned. Neil on kalduvus autoritaarsele juhtimiskäitumisele, kusjuures ekstreemseteks ilminguteks on despoot või autokraat. Ranged juhivad võitlevad distsipliini ja korra puudumise vastu, kusjuures enesevalitsemine ning kohustuste täitmine on nende eelisprintsiibid. Need juhivad ootavad igal pool ja ajal respektierimist. Rangetel juhtidel on eelsoodumus teisi oma tahtmise alla sundida.

Asjalikud juhivad eristuvad teistest järgmiste joonte poolest. Ekstreemses olukorras on nende jaoks kirjalik kommunikatsioon tähtsam kui suuline kontakt. Nad juhivad põhisuundade, ringkirjade, ametijuhendite ja ettekirjutistega. Sageli puudub asjalikel juhtidel huumorimeel. Need juhivad kalduvad bürokraatliku käitu-

mise poole, see väljendub perfektsionismi- ja formaliseerimis- püüdluses. Asjalikul juhil on võimalus areneda pedandiks.

Reipad (saksa k *munttere*) juhid on teistest paljuskki erinevad, kuna oskavad töötajaid ergutada ja vaimustada. Neil on selge ekstraversiooni tendents: käitumine on orienteeritud väljapoole (sh paljurääkijad). Sellele juhitudüübile ei meeldi liialdatud üksluisus ja sellega seoses pöörduvad nad haldustegevuses meelsasti tavapärastelt teelt kõrvale. Üks nende tugevusi on huumor. Need juhid haaravad vestlusinitsiatiivi endale, olles halvad kuulajad. Nende spontaanne käitumine võib viia selleni, et teised inimesed tunnevad end haavatuna.

Kriitilisi juhte iseloomustavad järgmised tunnused. Nad lähtuvad sellest, et liiga sõnakuulelik käitumine ei vääri kunagi esiletoetmist. Teatud umbusuga kontrollivad nad kõiki protsesse, mis on seotud parandamisvõimalustega ning ütlevad kõikjal vabalt oma arvamuse välja. Nalja jaoks on kriitilised juhid vaevalt altid, olles pigem pessimistlikult häälestatud (ekstreemsel juhul koguni norijad ja virisejad). Teiste inimeste suhtes on nad ülikriitilised, olles ise kriitika suhtes väga tundlikud.

Auahned juhid on oma nime väärilised. Nad püüdleval kõrgeimat tulemust ja seetõttu kuluvad sageli varakult. Need juhid esitaval kõrgeid nõudmisi tulemussüsteemile ja pööraval vähem tähelepanu personaalsetele oskustele. Töötajad õpivad auahne juhi käitumisest kiiresti, et ainult tulemus (auahnus) maksab ja et vigade eest karistatakse. Stressisituatsioonid lahendaval nad dominantsi ja võimu enama rakendamise abil.

Humaansed juhid on hoopis teistsugused. Nad on oma töötajate poolt armastatud, kuna nad mõistaval oma alluvaid ning on igal ajal valmis neid aitama. Humaansed juhid hindaval oma perekonda, kes aitab neil tagada positiivset tasakaalu. Kuna humaansed juhid toonitaval inimestevahelisi suhteid, kalduval nad koöperatiivse juhtimiskäitumise poole ning oskaval probleemidega koormatud töötajaid julgustada. Üldiselt loobuval need juhid

meelsasti rangest üksteisega võrdlemisest (nt vastutulelik tüüp). Neil võib esineda autoriteediprobleeme (nt kartlik tüüp).

Hektilised juhid teevad ise oma elu raskeks. Nad on alaliselt ajasurve ja pinge all ning neil ei ole aega töötajate probleemide jaoks. Ka on nad halvad kuulajad, kuna tahavad ise rääkida (nt paljukõnelejad). Hektiline juhtimisstiil kandub üle töötajatele. Need juhid püüavad ületada negatiivseid tagajärgi (väsimusilmingud või uinumisraskused), mitte kõrvaldada nende tekkepõhjust.

Hooletud juhid tekitavad endale ja teistele lisaprobleeme, sest jätaavad töötajad omapead ning ei tegele juhtimisülesannetega. "Las minna" juhtimisstiil viib juhtimisdefitsiidini: tekib korralagedus ja segadus, liiga vähe on distsipliini, kuna juht ei võta oma vastutust tõsiselt. Hooletutel juhtidel on sageli autoriteediprobleemid.

Suveräänsed juhid eristuvad eelmistest järgmiste iseloomulike joonte poolest. Neil ei ole mingit probleemi autoriteediga. Kuna neil on täpne analüüsivõime, tunnetavad nad kiiresti teesklust ja omavad veenmisjõudu. Põhimõtteliselt peavad sellised juhid oma töötajaid partneriteks ning eesmärgid määratletakse ühiselt. Töötajate vaimset potentsiaali kasutatakse kooperatiivse juhtimiskäitumise abil. Suveräänsed juhid orienteeruvad juhtimises juhitavate isiksuseomadustele, nende käitumisele, situatsioonile ja edule.

Juhte on võrreldud ka **Kreeka** kangelaste ja jumalatega (Fink, 2000: 99; Roots, 2002: 62; Handy, 2002: 59 jt), tuues välja nende tüüpilised jooned ja selgitades neid juhi tegevuse kaudu.

Epimetheus (Prometheuse vend, kes paistab silma nõ tagantjärgi mõtlejana) on juht, kes on kindel ja arvestab kõiki detaile; täidab kõiki reegleid; on konservatiivne ning ei armasta riski. Tal on kalduvus bürokratismile ja formalismile, mistõttu vajab edukaks tööks paindlikku asetäitjat või konsultant-psühholoogi.

Dionysios on juht, kes on võimeline momentaalselt reageerima situatsioonile, tegutsema riski ja ohu tingimustes konstruktiivselt ning paindlikult. Samas ei ole ta võimeline punktuaalselt tegema rutiinset tööd, ei pööra tähelepanu detailidele ja reglementidele.

Selline juhitud vajab asetäitjaid, kes on täpsed, oskavad planeerida tööd inimestega ning sujuvalt plaane realiseerida.

Prometheus kaldub strateegiliste ja globaalsete kontseptsioonide väljatöötamisele. Ta on võimeline pikaajaliselt planeerima, orienteerub tulemusele, mitte tegevusele ning on valmis teisi aitama. Sellele juhitud ei meeldi seletada, korrata, tänada töotajaid ja suhelda ebahuvitavate inimestega. Ta on äärmiselt süvenenud töösse, ei oska puhata ega pööra tähelepanu teistele. Edu saavutamiseks peab ta õppima teisi veenma ja toetama.

Apollon orienteerub iga inimese suhetele ja omadustele, püüdes lahendada nii organisatsioonilisi kui ka isiklikke probleeme. See juhitud on paindlik, sõbralik, võtab enda peale palju võõraid probleeme, kuid ei ole alati võimeline neid lahendama.

Juhtimispotentsiaali alusel on välja toodud neli juhi tüüpi (Huczynski, Buchanan, 1991: 77–79): spetsialist, võitleja, patrioot, mängur. **Spetsialist** on ratsionaalselt mõtleval juht, kes taotleb töö tõhusust ja kvaliteeti. Ta on tasakaalukas, aus, otsustav, praktiline, asjalik ja sihikindel. **Võitleja** on oma olemuselt radikaal, kes aga samas muretsseb ka töötajate heaolu ja edu pärast. Tema peamine eesmärk on tegutseda – hävitada “vastane” ning olla uhke selle üle, et sisendab konkurentidesse hirmu. **Patrioot** on ettevõttele või asutusele lojaalne ja pühendunud juht ning väärtustab selle identiteeti, samastades end sellega. Ta on inimlik, osavõtlik, hooliv ning soovib tagada töötajatele pideva ja huvitava töö. Patrioote ohustab liigne järeleandlikkus. **Mängur** teeb panuse oma jõule, mitte aga eetikale ning teda iseloomustavad kiirus, läbisurumisoskused ja suur taluvusvõime. Ta püüab teisi konkurentsis üle trumbata. Tõhusaimaks juhiks on mängur oma dünaamilisusega, kui ta suudab endas ühendada spetsialisti asjalikkuse, võitleja radikaalsuse ning patrioodi ustavuse. Niisugune juht ei jää kunagi loorberitele puhkama, vaid võtab meelsasti vastu uusi väljakutseid. Tinglikult võib lugeda juhtide tüpoloogia üheks näiteks ka juhtide eristamist **võitjateks ja kaotajateks** M. Klemi järgi, vt tabel 1.

Tabel 1

Võitjate ja kaotajate võrdlev käsitlus

Võitja	Kaotaja
Tehkem asjad selgeks	Keegi ei tea seda
Teab, millal öelda JAH, millal EI	Kaldub JAH ja EI ütlema vales kohas
Töötab kaotajast enam ja ometigi on tal rohkem vaba aega	Sipleb pidevas ajahädas, jõudmata seda teha, mida tarvis
Tunnistab oma vigu ning püüab neid parandada	Salgab oma vigu või palub nende pärast andestust
Tunnistab, et pole veel sel tase- mel, kus sooviks olla	Leiab mõne teise, kellest ta ikka parem on
Hindab enam enese austamist kui soosimist	Peab soosingut austusest tähtsamaks
On küllalt tugev, olemaks tagasi- sihoidlik	Ei oska kuidagi tagasi- sihoidlikkusest jõudu saada
Kujundab olusid	Laseb oludel end ohjata
Lausub: “Ma ei väljendanud end küllalt selgesti.”	Lausub: “Te saite minust valesti aru.”

Allikas: Kidron, 2001: 15–16.

Eestis hoogustus 1990. aastatel juhtide ja ettevõtjate tüpiseerimine. Üheks esimeseks oli majandusjuhtide tüpiseerimine ettevõtet ja juhti iseloomustavate näitajate (ettevõtte suurus, omandivorm, ettevõtlusvorm, ettevõtte edukuse hinnang ja prognoos, juhi amet, staaž, sissetulek, vanus jms) alusel nelja klassi: 1) eesminejad; 2) kaasaminejad; 3) kohanejad ja 4) alalhoidjad. Eesminejad on selgelt muutmismeelsed, kaasaminejad ja kohanejad on põhimõtteliselt uuenduste poolt, vaid alalhoidjad on uuenduste ja muudatuste vastu.

Eestis on A. Tederi ja J. Tederi juhendamisel ettevõtjaid intervjueritud kahel perioodil: 1994–1996 ja 2000–2001 (Teder,

Teder, 2003: 218–222). Ettevõtjaid tüpiseeriti selle alusel, kuidas nad on ettevõtjaks kujunenud ning mis on saanud **peamiseks tõukejõuks** otsustuse juures alustada ettevõtja karjääri. Analüüsi käigus toodi välja järgmised tüübid: 1) isiksuseomadustelt ettevõtja; 2) professionaal; 3) idee realiseerija; 4) ettevõtja tänu privateerimisele; 5) ettevõtja välismaiste tegurite mõjul; 6) ettevõtja väljapääsmatu olukorra sunnil; 7) ettevõtja konflikti tagajärjel; 8) nõukogudeaegne ettevõtja; 9) ettevõtja hobi baasil ja 10) teise põlvkonna ettevõtja pereettevõttes. Viidi läbi kahe perioodi ettevõtjate struktuuri analüüs. Kuna Eestis on ettevõtjate tüpiseerimist väga vähe kasutatud, on selliste küsitluste korraldamine ja tulemuste esitamine õigustatud.

5. JUHI ROLLID, OMADUSED JA OSKUSED

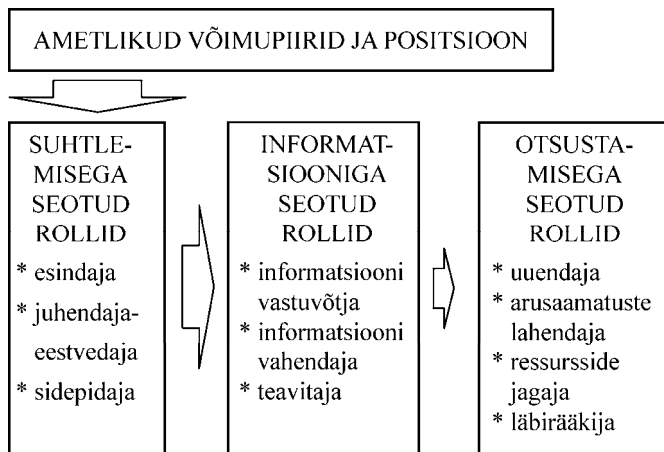
5.1. Juhi rollid

Juhtimisrollide asetamine juhtimise teoreetilise käsitluse keskpunkti on juhtimisteaduses üks uuemaid suundi. Selle lähtealuseks on juhi töö, mida koostisosadeks lahutades tuletatakse tema kitsamapiirilised tegevuslikud rollid. **Rolli** all mõeldakse siinkohal tervikut, mis moodustub kõikidest, mingi kindla positsiooniga seotud tegevustest ja käitumisootustest (Joutsekunnas, Heikurainen, 1997: 46). Roll kirjeldab seda, mida juht teeb ning üldistab asjaolu, et sarnastes ametites ja olukordades käituvad erinevad inimesed ühtemoodi (Vadi, 2000: 29).

Rollikäsitluse keskseks seisukohaks on, et juhid ei ole igapäevaselt ametis mitte tavapäraselt liigitatud osategevuste, vaid rollide täitmisega. Osategevused osutavad juhi töös parimal juhul vaid kaudselt eesmärkidele, kusjuures paljud tema toimingud ei ole viidavad ühegi osategevuse alla (Üksvärav, 1992: 22). Rollikäsitlus aitab juhil oma tööst ja tegevusest paremini aru saada ja tõhusamalt tegutseda.

Juhi kümme rolli, mis on koondatud kolmeks suureks rollirühmaks (vt joonis 18), on koostanud Henry Mintzberg 1960. aastate lõpus. Juhi rolle on käsitletud peaaegu kõigis eesti keelsetes juhtimisalastes raamatutes: Vadi, 2000: 30; Ausmees, 1996; Kotkas, 2001: 14; Alas, 2001; Kidron, 2001 jt, kusjuures on kasutatud mõneti erinevat terminoloogiat. Kuna algul käsitleti juhi rolle tootmisettevõtte näitel, on siinkohal selgitatud ka juhi rollide

spetsiifikat teenindusettevõttes. See on autori arvates põhjendatud seoses jõudmisega teenindus- ja infoühiskonda. Eeltoodut arvestades on põhiterminoloogia esitatud teenindusettevõtte põhjal (Joutsekunnas, Heikurainen, 1997: 46–52) ja täiendatud seda teiste autorite kasutatud mõistetega.



Joonis 18. Juhi rollid (Joutsekunnas, Heikurainen, 1997: 52).

1. **Suhtlemisega seotud rollid**, ka inimestevahelise lüli rollid (Üksvärv, 1992: 22) ehk isikutevahelised rollid (Steinmann, Schreyögg, 2002: 17). **Esindaja** roll, ka tseremoniaalne ehk ettevõtte või asutuse esindaja roll (*Galionsfigur, Figurehead*). Oma positsiooni tõttu tuleb juhil korraldada mitmesuguseid üritusi, mis on seotud tema vastutusvaldkonna esindamisega. Juht esindab ettevõtet külaliste vastuvõtul ja teistel pidulikel üritustel, demonstreerib hoolitsust töötajate, klientide ja teiste oluliste isikute ees, käib õnnitlusvisiitidel, tutvustab oma ettevõtet huvigruppidele ja üldsusele jne. Iga juht, igaüks oma tasandil, on oma valdkonna või allüksuse esindaja. Esindajana tegutsedes loob juht ka esindatava ettevõtte ja allüksuse kuvandit. Praktikast toimub see kõnelemise, isikliku käitumise ja isegi riietumise kaudu. Selle

rolliga on seotud ka juhi isikliku eeskuju mõju. Tseremoniaalses rollis on valdavalt tippjuht kui ettevõtte sümboolne pea, kes viib läbi tseremooniaid, täidab otseselt ametlikust võimust ja positsioonist tulenevaid kohustusi.

Juhendaja-eestvedaja, ka juhtija ja eestvedaja (*Vorgesetzter, Leader*), **liidri** ehk **eestvedaja** roll. See on kõige traditsioonilisemalt mõtestatud juhiroll, mis sisaldab nii töötajate otsest (tööülesannete andmist, töölevõtmist, tasustamist, karistamist jne) kui ka kaudset juhendamist (organisatsioonistruktuuri kujundamist, koostöövormide kindlaksmääramist, töömotiveerimise eelduste loomist jne). Juhtija rollis tegeleb juht töötajate motiveerimisega, aktiveerimisega, valikuga ja ettevalmistusega, kusjuures püüab ühitada nende ja ettevõtte või asutuse vajadusi. Juhendaja-eestvedaja rolli juurde kuuluvaks ülesandeks on ka töötamiseks vajalike tingimuste loomine ja hea tööõhkkonna säilitamine. Liidri rollis juht osaleb töötajate osavõtul toimuvates tegevustes, suunates ja koordineerides nende tegevust.

Sidepidaja (*Vernetzer, Liaison*): edendab iseregulatsiooni protsessi, sidudes väliseid kontakte ja infoallikaid ettevõtte või asutuse tegevusega. Ta peab kirjavahetust kolleegidega, osaleb ettevõttevälistel nõupidamistel, loob väliskontakte erialakonverentsidel, klubides, ühingutes jm, kasutades nii oma ettevõtte teisi juhte kui ka ettevõtteväliseid isikuid. Selle rolli all mõeldakse tegelemist kõigi nende suhetega, mis jäävad juhi-töötaja suhtest väljaspoole. Sidepidaja roll rõhutab seda, et üksteisega ei ole ühenduses mitte ettevõtted või asutused, vaid nendes töötavad inimesed. Sidepidajana arendab juht suhteid väljaspool tema alluvust nii ettevõttes kui ka sellest väljaspool, kusjuures ettevõtteväliseid kontakte loob juht eesmärgiga, saavutada ettevõtte arenguks paremaid tingimusi. Sidepidaja rolli peetakse omamoodi vundamendiks kolmele järgnevale rollile.

2. Informatsiooni seotud rollid või teadvustavad rollid (Steinmann, Schreyögg, 2000: 17). Informatsiooni vastuvõtja, **teabekogu**, infohankija, (*Radarschirm, Monitor*): otsib ja saab

mitmesugust informatsiooni, esineb närvikeskusena ettevõttesse või asutusse tuleva ja selles ringleva informatsiooni suhtes, kusjuures suure osa teavet saab juht vahetul suhtlemisel. See roll hõlmab isiklike kontaktide loomist, oluliste infoallikate ja keskkonna jälgimist, saamaks teavet muutustest, võimalustest ja probleemidest, mis võivad ettevõtet mõjutada. Tänu informatsiooni vastuvõtja rollile saab juht hulgaliselt mitmesugust teavet nii ettevõtte seest kui ka väljast ja teab üldiselt alati rohkem kui ükski tema töötajatest. Teabekogujana jälgib juht erinevaid nähtusi ja otsustab, millised neist on tema enda ja ettevõtte tegevuse seisukohast olulised. Oma suhete ja positsiooni tõttu saab juht ka niisugust informatsiooni, mida tema töötajatel on võimatu saada. Juht peab hoolsalt kaaluma, millist informatsiooni on kasulik või vajalik kellelegi jagada.

Informatsiooni saatja, ka **teabejagaja**, levitaja, (*Sender, Disseminator*): interpreteerib ja edastab oma ettevõttest või asutusest ja väljast saadud informatsiooni töötajatele kirjalikult, sidevahendite abil või koosolekutel, nõupidamistel ning vestluste käigus. Selles rollis edastab juht töötajatele infot, mis neile teisiti poleks kättesaadav. Informatsiooni jagamisel kehtib ka nn vastastikuse psühholoogilise mõju seadus, mille kohaselt inimesel on kalduvus käituda teiste suhtes samamoodi, nagu tema enda suhtes käitutakse. Rohkesti informatsiooni jagav juht saab ka ise palju informatsiooni (Joutsekunnas, Heikurainen, 1997: 49).

Teavitaja, ka eesrääkija ehk väljapoole kõneleja (*Sprecher, Spokesperson*): edastab informatsiooni ettevõttest välja kohtumistel või massimeedia kaudu, seega neile, kes ettevõttesse või asutusse ei kuulu. Kõneleja rollis informeerib juht üldsust ja huvigruppe ettevõtte plaanidest, poliitikast, tegevusest, saavutustest ja on eksperdikas avaliku teabe (PR) ja/või kommunikatsiooni alal. Suheldes teiste ettevõtetega arvestatakse sageli juhi ütlusi kui ettevõtte ametlikku seisukohta antud küsimuses.

3. Otsustamisega seotud rollid, ka otsustusrollid (Steinmann, Schreyögg, 2000: 17). Uuendaja, ka ettevõtja, **ettevõtja-uuen-**

daja (*Innovator, Entrepreneur*): otsib tegutsemisvõimalusi ettevõtte sees ja väljas, täiustab tegevust, kontrollib, analüüsib ettevõtet, keskkonda ja situatsioone, töötab välja strateegiaid, esitab täiustus- ning käivitab arenguprojekte. Selles rollis on juht uuen-duste õhutaja ja muutuste korraldaja, käivitades vabatahtlikult ja omaalgatuslikult mitmesuguseid muudatusi oma vastutusvald-konnas. Nii on tal ka hea võimalus muudatuste läbiviimist hoo-likalt ja oma soovi kohaselt planeerida. Sellele rollile on hakatud pöörama suuremat tähelepanu, sest juht peab oskama näha võimalusi, mis soodustavad ettevõtte täiustumist ja arendamist.

Arusaamatuste lahendaja, ka probleemide lahendaja, korra-looja, (*Problemlöser, Disturbance handler*): otsustab ja lahendab probleeme, mis ei allu tavapärastele lahendusviisidele, vastutab oluliste ja ootamatute arusaamatuste ja häirete kõrvaldamiseks ettevõtetud tegutsemismeetodite valiku ja rakendamise eest. Selles rollis arutab juht strateegilisi ja jooksvaid probleeme, lahendab kriisisituatsioone. Arusaamatused tuleb lahendada kiiresti ja põhjalikult, vastasel korral peegelduvad nad nii ettevõtte sise-kliimas kui ka klienditeeninduses. Ka personali omavahelised konfliktid nõuavad juhilt energilist sekkumist.

Ressursside jagaja, ka varude paigutaja, **ressursside paigutaja** (*Ressourcenzuteiler, Resource allocator*): vastutab kõigi ressurs-side (inimesed, seadmed, raha ja aeg) jagamise eest, st sedalaadi probleemide lahendamist või lahenduste heakskiitmist juhi poolt. Selles rollis koostab juht graafikuid, annab volitusi, viib läbi tege-vusi, mis on seotud eelarvete koostamise ja täitmisega. Ressurs-side jagajana teeb juht strateegilisi otsuseid ja ühendab ettevõtte töötajad koostegevusse eesmärkide saavutamiseks. Tiheda konku-rentsi tingimustes muutub ressursside paigutaja roll eriti tähtsaks.

Läbirääkija, ka kokkulepete sõlmija (*Verhandlungsführer, Nego-tiator*): peab kõnelusi valitsusorganite ja ametiühingutega, klien-tide ja hankijatega, vastutab kõige tähtsamatel ja olulisematel läbirääkimistel osalemise ja tulemuste eest, sõlmib lepinguid, püü-des saada ettevõttele või asutusele paremaid tingimusi. Läbi-

rääkija roll on juhile väga tähtis, sest ainult temal on täielikud volitused teha oma võimupiiride ulatuses nõupidamis- või läbirääkimissituatsioonides vajalikke otsuseid. Läbirääkijana võib juht ühendada kõiki eelnimetatud rolle.

Moodustades omavahel tihedalt seotud ja kattuva terviku, ei ole eeltoodud rollid tegelikus töös üksteisest kergesti eraldatavad. Ühtki neist ei saa eemaldada, ilma et see ei mõjutaks teisi. Ühtekuuluv tervik ei tähenda sugugi, et juhid peavad igale neist võrdselt tähelepanu osutama.

Juhtide rollid on seotud **juhtimistasandiga**. Esindajana tegutsevad tippjuhid. Sidepidajateks on valdavalt samuti tipp-, aga ka keskjuhid. Informatsiooni kogumise ja jagamisega tegelevad kõik juhid oma juhtimistasandil. Kuigi ajakulu rollidele on erinev, täidavad neid kõik juhid.

Omaette probleemi moodustavad **juhi-alluva rollisuhted**, mida on kujutatud “ämblikuvõrguna” (Kidron, 2001: 33). Ühel pool on kolm juhi ettekujutust: A enda rollist, B alluva rollist, C enda rollist alluva silme läbi. Teisel pool on kolm alluva ettekujutust: D juhi rollist, E enda rollist, F enda rollist juhi silme läbi.

Tähelepanu väärivad ka **rollid juhtkonnas** ehk juhtimismeeskonnas. Osalejatel on kaks põhisuundumust (Kidron, 2001: 45). **Ülesandele keskenduja** rollideks on probleemide tõstataja, lahenduste pakkuja, infootsija, tegevustele ergutaja, ettepanekute edasiarendaja ja “suu puhtaks rääkija” kompromisside pakkuja asemel. **Suhete ülessoojendaja** seevastu on teiste julgustaja, konfliktide siluja, pingete maandaja, mõistvuse ilmutaja, ettepanekute järgija ja kompromisside eelistaja.

On välja toodud ka **rollide vastandpaare** juhtimismeeskonnas (Kidron, 2001: 45):

- | | |
|---------------------|-------------------------|
| eestvedaja | – kaasatulija, |
| ratsionaalne liider | – emotsionaalne liider, |
| muutja | – säilitaja, |
| meeskonnalooja | – sõltumatu, |

kultuuri tugisammas – kasumikütt.

Meeskonnatöö juurdumise ajajärgul on juhi roll juhtimismeeskonnas omandamas üha suuremat tähtsust. Kuivõrd eestikeelses juhtimiskirjanduses (Vadi, 2000: 29 jt; Vadi, 2001: 80; Alas, 2001: 121 jt) on seda problemaatikat küllalt põhjalikult käsitletud ning see kuulub eelkõige organisatsioonikäitumise uurimisvaldkonda, ei pea autor siinkohal pikemat käsitlust põhjendatuks.

5.2. Juhi omadused

Juhiks olemine ja juhina tegutsemine eeldab teatud isiksuseomaduste olemasolu, mille väljaselgitamine, tähtsuse järgi järjestamine ja seostamine juhi edukusega on juhtimisteaduses ning -praktikas üheks oluliseks küsimuseks. Juhi omaduste käsitlemiseks on kasutatud põhiliselt kahte lähenemisviisi: 1) juhi omaduste ja 2) nn positiivseid juhte iseloomustavate omaduste loetelu esitamist.

Juhi omaduste loetelusid on esitatud arvukalt. Siinkohal on toodud ainult üks näide: **juhtide kvaliteedi kriteeriumid** Euroopas läbiviidud 1 016 tipp- ja keskjuhi küsitluse andmetel (Borman *et al.*, 1992: 46–47). Nimetatud andmed väärivad autori arvates tähelepanu eelkõige sellepärast, et juhi omadused on välja toodud nende tähtsuse järjekorras. 30-st juhi kvaliteedi kriteeriumist said üle 80 palli 100-st järgmised seitse: efektiivse meeskonna kujundamine (96), kuulamisoskus (93), otsuste iseseisev vastuvõtmine (87), heade inimeste hoidmine (86), energilisus (86) ja innovatsioonivõime (83).

Nn positiivseid juhte seostatakse **mitmete omadustega**, mis võimaldavad neil olla edukad ja ettevõtlikud. Järgnevalt on esitatud vaid kaks näidet paljudest.

1. **Eduka** juhi seitse omadust (Kidron, 2001: 11): 1) energilisus; 2) ettevõtlikkus; 3) entusiasm; 4) kohanemisvõime; 5) suhtlemisoskus; 6) eneseusaldus; 7) pingetaluvus.

2. **Täiusliku** juhi seitse põhitõde (Leigh, Mayrand, 1998: 10):
 - 1) taip; 2) initsiatiiv; 3) inspiratsioon; 4) kaasamine; 5) improviseerimine; 6) individuaalsus; 7) täideviimine.

Tänapäeval on juhi edu seotud paljude eespool nimetatud omadustega. Samas on vastuseta jäänud küsimus, mis määrab **juhi edukuse** (Arro, 2001: 16). Pikka aega arvati, et selleks on intelligentsus. Selliseks arvamuseks on piisavalt alust: kõrge üldvõimekusega kaasneb kiire õpivõime, suutlikkus situatsioonis orienteeruda ja seda analüüsida. Edukate juhtide hulka ei satu reeglina tagasihoidlike vaimsete võimetega inimesi. Kas aga vaimselt võimekas inimene on ka võimekas juht, pole senini veel kellelgi usaldusväärselt tõestada õnnestunud. Ka juhi isiksuseomaduste uurimine ei ole tõele lähemale aidanud. On teada küll isiksuseomadused, mis juhile eriti ei sobi – nagu näiteks omaette olemise eelistus, hirm teistega suhtlemise või esinemise ees, vähene enesekontroll ja madal stressitaluvus. Kuid vastupidist väita on palju raskem: kõrge ekstraversus ja stressitaluvus kinnitavad vaid teatud negatiivsete omaduste puudumist, ei enam. Järelikult on tarvis uurida omaduste komplekse, mis aitavad kujundada juhi oskusi ja kompetentsust.

5.3. Juhi baasoskused ja nende muutused

Juhtimisoskusteks on juhi võime mobiliseerida, suunata ja valla päästa talle alluvate töötajate teadmised ning vaimujõud, arendamiseks ettevõtte või asutuse tegevust. Juhtimisoskused on tihedalt seotud juhi baasoskustega, mis omavahelises koostoimes kujundavad juhi **kompetentsuse** (ehk asjatundlikkuse, pädevuse).

Juhi baasoskuste üldistus on välja kujunenud aegade jooksul, kusjuures erinevatel aegadel on neid tegevusvaldkondade lõikes liigitatud mitmel viisil. Üheks lihtsamaks, **teenindusvaldkonna** jaoks sobivaks on juhioskuste liigitamine kaheks (Joutsekunnas, Heikurainen, 1997: 60): 1) oma ala asjatundlikkus ja 2) suhtlemis-

oskused. Igal juhil on omapoolne ettekujutus sellest, milline on erinevate oskuste osakaal tema kvalifikatsioonis.

Mõneti spetsiifiline on juhioskuste käsitlemine teabeettevõttes, kus puudub tavapärane hierarhiline ülesehitus ja ei saa välja tuua mitmeid juhtimistasandeid. Teabeettevõttes eristuvad osalised kahe tunnuse kombinatsioonina (Sveiby, 1994: 45): ettevõtlusalane pädevus (a) ja erialane pädevus (b). Kombinatsiooni tulemust võib esitada tunnuste +/- esitamisega: 1) **proff** a-/b+; 2) **juht** a+/b+; 3) **valitseja** a+/b-; 4) **ametnik** a-/b-.

Teabeettevõtte juhtimine on oma loomult dualistlik, sest juhtkond peab ühendama kaks vastakat huvisuunda: tugevad loovisiksused ja tugevad juhid. Paljudel teabeettevõtetel on kaks juhti: loominguline juht ja organiseeriv juht ehk tegevdirektor, kes peaks suutma loomingulise juhiga hästi koos töötada.

Teeninduse valdkonnas on rõhutatud samuti rõhuasetuse muutusi (erialase kompetentsuse osa vähendamise vajadus) ja toodud välja juhi järgmised **neli kompetentsust**. Mineviku juhtivtöötajad rõhutavad oma **erialast kompetentsust**, teadvustamata oma võimu tuginemist eilse päeva teadmistele. Tänapäeva juht on enamasti 50% spetsialist ja 50% oma meeskonna nõustaja, treener ja motiveerija, seega üheaegselt nii meeskonna juht kui ka selle liige (Taurer, 1996: 14). Lisaks erialasele kompetentsusele on vajalik **isikukompetentsus**: veenmisoskus, loomulik autoriteet, meeskonnatööle orienteeritud juhtimisstiil ja konfliktide lahendamise oskus. Konfliktid ja arvamuste lahkuminekid väldivad tardumust, olles sageli esimeseks sammuks lahenduse poole. Kolmas on **sotsiaalne kompetentsus**: inimestetundmine, peenetundelisus, tähelepanelikkus ja kompetentsus hinnangute andmisel. Neljas kompetentsus seisneb **meetodite ja tehnikate tundmises** (modereerimine, retoorika jm).

AMA (*American Management Association*) programmi tuum seisneb seevastu selles, et edukal juhil on õpitud, mitte kaasa-sündinud võimed. Kompetentsuse 28 liiki on koondatud nelja kategooriasse (Afheldt, 1987: 180): 1) intellektuaalne, 2) ette-

võtlusalane, 3) sotsioemotsionaalne ja 4) suhetekompetentsus.

Kõik erinevad kompetentsuse kategooriad on osaliselt läbi põimunud ning nendest on välja kujundatud **baasoskuste** grupid. Neid on kolm: tehniline, sotsiaalne ja kontseptuaalne kompetents. Baasoskusi on nimetatud R. L. Dafti järgi tehnilisteks, suhtlus- ja kontseptuaalseteks **oskusteks** (Alas, 2001: 16) ja D. Katzi järgi **võimeteks**: tehnilised võimed, võime töötada inimestega ja kontseptuaalsed võimed (Kotkas, 2001: 17).

Tehniline kompetentsus on oskus kasutada seadmeid, juhtida protsesse või tehnoloogiaid. Tehnilised oskused hõlmavad ärikirjade koostamist, arvuti kasutamist, koosolekute korraldamist, erialateadmiste valdamist jmt. Just viimast on rõhutatud tehniliste võimete selgitamisel: võime rakendada oma erialaseid teadmisi ja kogemusi, näiteks insener + ökonomist + arvutioperaator (Kotkas, 1999: 17). Teisisõnu tähendab see juhtimistehnika valdamist kõigi juhtimisülesannete täitmisel.

Sotsiaalne kompetentsus on võime mõista inimesi ja nendega koos töötada. Töötamine inimestega tähendab teha koostööd, mõista ja motiveerida neid. Juht peab olema hea suhtleja ja delegeerija. Suhtlusoskus tähendab oskust lahendada konflikte ja korraldada meeskonnatööd. Juhi sotsiaalne kompetentsus haakub autori arvates tihedalt tema suhtlemisega seotud rollidega.

Kontseptuaalne kompetentsus hõlmab ettevõtte kui terviku funktsioneerimise ja selle osade seoste ning vastastikuse toime mõistmist, kaasa arvatud väliskeskkond. Teisisõnu tähendab see võimet luua üldkäsitus ettevõttest ja tema kohast ümbritsevas keskkonnas. Lisaks eeltoodule peab juht suutma analüüsida ja diagnoosida keerukaid olukordi. Juhi kontseptuaalne kompetentsus haakub tema otsustamisega seotud rollidega. Mõned juhtimisteoreetikud toovad veel eraldi välja diagnoosimise oskuse ja poliitilise kompetentsuse. Autori arvates võib need mõlemad paigutada kontseptuaalse kompetentsuse alla.

Juhi **baasoskuste struktuur** sõltub ettevõtetest või asutustest. Erinevust põhjustavad paljud tegurid, millest tähtsamad on ettevõtte suurus ja juhtimistasand. **Ettevõtte suuruse** mõju saab selgitada näiteks tippjuhist lähtuvalt. Väikeettevõtte juhile on tähtsamad tehnilised oskused, suurettevõtte tippjuhile aga eelkõige kontseptuaalsed oskused. Samas on oluline rõhutada, et omanik-ärijuht peab tulemuslikult täitma kõiki juhtimise klassikalisi funktsioone ning “hoolitsema” nii ettevõtte ja töötajate kui ka klientide eest. See tähendab, väikeettevõtte juht peab valdama kõiki baasoskusi, sest juhtimise vallas on sellises ettevõttes spetsialiseerumine välistatud.

Kompetentsusgruppid on eri **juhtimistasanditel** erisuguse tähendusega. Tehnilised oskused on olulisemad juhtimise esmatasandil, nende tähtsus väheneb kõrgematel juhtimistasanditel. Kontseptuaalse kompetentsuse tähtsus on aga suurem kõrgematel juhtimistasanditel, kus mõjutatakse ettevõtte paljusid üksusi või ettevõtet tervikuna. Sotsiaalne kompetentsus on oluline kõigil tasanditel, kuid kõige enam seal, kus lahendatakse enamik inimprobleeme, st esmatasandil.

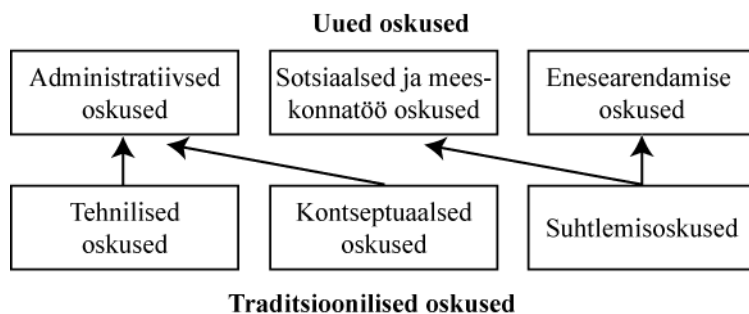
21. sajandi juhile vajalikud oskused on erinevalt eeltoodust jagatud kolme suurde rühma: administratiivsed, sotsiaalsed ja meeskonnatöö- ning enesearendamisioskused (Alas, 2001: 18). **Administratiivsed** oskused hõlmavad strateegilist mõtlemist, projektijuhtimist, otsustamist ja probleemide lahendamist, personali juhtimist, alluvate motiveerimist, muudatuste juhtimist ja vastuseisu ületamist, tootmise juhtimist ja kontrolli, toodete ja teeninduse kvaliteedi tagamist. Autori arvates on siin tegemist heterogeense loeteluga, mida võib koondada järgmisteks osakogumiteks: a) klassikaliste ja seostavate juhtimisfunktsioonide täitmine; b) uute juhtimisvaldkondade valdamine.

Sotsiaalsed ja meeskonnatööoskused kätkevad erinevustega toimetulekut, efektiivset suhtlemist, koosolekute korraldamist, rühmadünaamika tundmist, efektiivset meeskonnatööd, usaldussuhete loomist, teiste mõjutamist, eestvedamist ja innustamist,

konfliktide lahendamist, läbirääkimiste pidamist. Ka selles loetus puudub süsteem: mõningad omavahel seotud oskused ei järgne üksteisele, osa kordab üksteist või juba administratiivsete oskuste juures esitatut jne.

Enesearendamisoskused hõlmavad juhtimise õppimist, kultuuri-erinevuste arvestamist, eetilisi väärtusi, loovuse arendamist, initsiatiivikust, intervjueerimist, ettevõttepoliitika mõistmist, mentorilt õppimist, olemist liidrina alluvate teenistuses ja saamist 21. sajandi juhiks (Alas, 2001: 18). Siinkohal on autori arvates mõned oskused liigsena esitatud, näiteks intervjueerimine. Ettevõttepoliitika mõistmine ei kuulu juhi algetadmiste hulka ja kujutab endast pigem administratiivset oskust. Peale loovuse ja initsiatiivikuse on tuleviku edukale juhile vajalikud paljud teisedki omadused ja ka neid tuleb arendada. Samas võib ajajuhtimise teoreetilisest käsitlusest rõhutada eelkõige juhi enesejuhtimist (Siimon, 2004: 107).

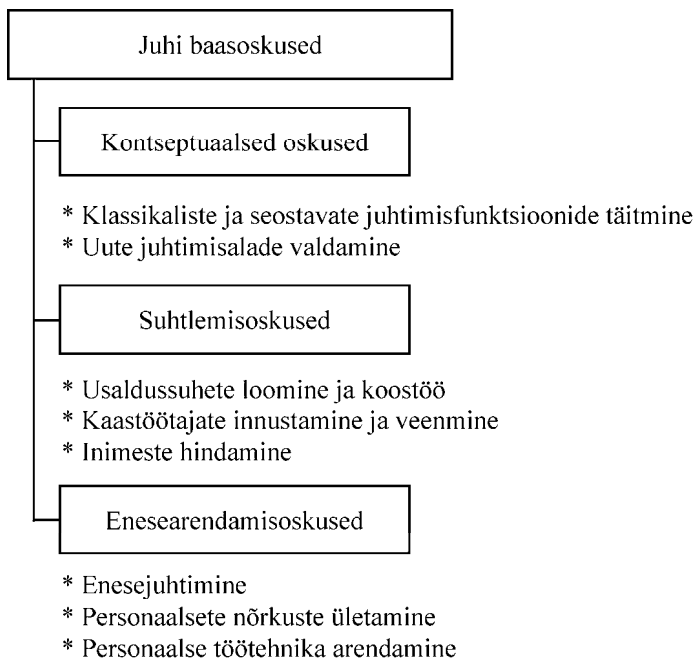
Traditsiooniliste ja uute oskuste struktuuri võrdlusest selgub (vt joonis 19), et kontseptuaalsed ja tehnilised oskused on koondatud administratiivsete oskuste alla. Suhtlemisoskused on jagatud kaheks: enesearendamisoskused ja teistega seotud (sotsiaalsed ja meeskonnatöö-) oskused.



Joonis 19. Traditsiooniliste ja uute oskuste seotus (autori koostatud).

Enesearendamisoskuste eraldi väljatoomine on igati põhjendatud, arvestades juhtimisteaduses juhtimise orientatsiooni uue suuna esilekerkimisega. Samas viitab administratiivsete oskuste rõhutamise administreerija tüüpi juhile, kuigi juhtimispraktikas eelistatakse demokraatlikku juhti. Sellega seoses on kahju, et on loobutud sisulisest mõistest – kontseptuaalsed oskused.

Eeltoodud eriarvamustele tuginedes on koostatud autoripoolne juhtide baasoskuste struktuur (vt joonis 20). Baasoskuste täiustatud struktuur on esitatud nõ oskuste gruppidega. Igasse gruppi on võimalik paigutada arvukaid eelnimetatud oskusi ja võimeid. Mõningat täpsustamist vajavad kontseptuaalsete oskuste grupid. Klassikaliste ja seostavate juhtimisfunktsioonide täitmine tähendab eelkõige juhi oskust planeerida, organiseerida, kontrollida ja otsustada. Uute juhtimisalade valdamise näidetena võib nimetada kvaliteedi, muutuste, kriiside, riskide jt juhtimist.



Joonis 20. Juhtide baasoskuste täiustatud struktuur (autori koostatud).

Tuleviku juhtidele vajalikke oskusi on esitatud sisulise loeteluna ka järgmiselt (Scholtes, 2001: 44).

1. Mõtlemine süsteemide kategooriates ja oskus süsteeme juhtida.
2. Tööprotsesside muutuste arvessevõtmine planeerimisel ja probleemide lahendamisel.
3. Õppimis- ja enesearendusprotsesside mõistmine ning juhtimine.
4. Inimeste ja nende käitumise mõistmine.
5. Süsteemide, muutuste, õppimise ja inimeste käitumise vastastikuse sõltuvuse ning mõju mõistmine.
6. Oskus anda ettevõttele visioon, missioon, eesmärk, suund ja tegevuse fookus.

Samas on oluline rõhutada, et juhi oskuste käsitlemisel tuleb pöörata senisest rohkem tähelepanu *uut tüüpi* ettevõtete või asutuste ja uute struktuuritüüpide spetsiifikale. See rikastaks juhi oskuste teoreetilist käsitlust. Juhtimisoskusi võib kokkuvõtlikult esitada ka **juhi suutlikkusena** teha kõitvat, kuid rasket tööd hästi. **Hea juht** suudab: 1) töötada kiiresti, suure pinge all; 2) mõelda selgelt ka tööpäeva lõpus; 3) eraldada olulist ebaolulisest; 4) näha ette olukordade muutumist ja reageerida operatiivselt; 5) ühendada paljude inimeste jõupingutusi; 6) ära tunda andekaid inimesi ja 7) olla osav suhtleja.

Hea juht = haridus + kogemused + koostöövõime + isiklikud võimed (Kotkas, 1999: 17). Haridust ja kogemusi on võimalik omandada, koostöövõimet ja isilikke võimeid arendada. Autori arvates vajab juhtimisoskuste arendamine eraldi käsitlemist. See on tihe-
dalt seotud eestvedamisega.

5.4. Edukate juhtide kompetents

Juhi tööalase edu eeldusteks on teatud omaduste olemasolu ning vajalike oskuste ja võimete kujundamine, teisisõnu kompetentsuse

(ehk asjatundlikkuse, pädevuse) saavutamine. Juhtimisalases kirjanduses on kasutusele võetud mõiste **kompetents** kui **omaduste kompleks** (Arro, 2001: 16). Organisatsiooniõpetuses tähendab **kompetents juhi võimupiire** ja on tarvitusel koos vastutuse mõistega. Autori arvates on kompetentsi mõiste kasutamine omaduste kontekstis diskussiooniline.

Alates 1970. aastatest, kui ilmus David McClellandi käsitlus kompetentsidest, on üha enam räägitud püsivatest ja üldistest omaduste kompleksidest, mis erinevates kombinatsioonides aitavad ennustada tööalast edukust. Niisugusteks on näiteks **mõjukus** ja **saavutusorientatsioon**, mis avalduvad nii inimese hoiakutes, mõtlemises kui ka käitumises. Nende omaduste mõõtmine lubab vahet teha mitte üksnes sobivate ja sobimatute vahel, vaid eristada ka head ja väga head juhti keskpärasest.

Veelgi olulisem on see, et olemasolevaid kompetentse saab, erinevalt isiksuseomadustest või üldvõimekusest, arendada. Suur osa juhi edukust määravatest kompetentsidest on seotud nn **emotsionaalse intelligentsusega**. Viimane on siiski vaid eeldus vastavate kompetentside (nt mõjukus) väljaarendamiseks.

Maailmas on koostatud sadu mudeleid sellest, milline peaks olema mingile ametikohale sobiv juht. Neid mudeleid on üldistatud ja uuritud. Nii on teada, et suure tõenäosusega läheb juhil edu saavutamiseks tarvis midagi, mis innustab suurtele saavutustele, ja midagi, mis aitab teistele inimestele mõju avaldada. Need kaks ongi kõige sagedamini esinevad kompetentsid.

Juhil läheb muidugi tarvis ka muid omadusi – esinemissageduse tõenäosuse järjekorras võib eeldada, et edukad juhid on hea koostöövõimega, hea analüüsivõimega, initsiatiivikad, tahavad ja oskavad teisi arendada; on enesekindlad; oskavad informatsiooni hankida, meeskonda juhtida ja keerulistest asjadest lihtsalt ja üldistatult mõelda. Enamikul edukatest juhtidest ei ole kõiki eelnimetatud omadusi. Tavalisem on neli-viis hästiarenenud kompetentsi, mis tagavad edu eri valdkondades.

Eestis on tehtud edukate juhtide uuring (Arro, 2001: 17): kindlate

kriteeriumide järgi valiti ekspertide abiga 19 Eesti eraettevõtte juhti, kelle edukuses ei saanud objektiivsete kriteeriumide järgi olla kahtlust. Seejärel uuriti valitud juhte mitmesuguste meetoditega (tavaline ja käitumuslik intervjuu, psühhomeetrilised testid ja käitumisülesanded). Uuringu tulemusena koostati Eesti juhi kompetentsimudel (vt tabel 2).

Mudel kirjeldab lühidalt kompetentse, mida Eesti edukad juhid enam kasutavad, ehk neid, mida õnnestus tuvastada enamusel (min 68%) uuritud juhtidest. Enamasti on eduka juhi *tööriistadeks* kolm kuni viis tugevat kompetentsi. Esimese nelja hulgast (vt tabel 2) on nendeks kõige sagedamini **meeskonna juhtimine** ja **mõjutamine**.

Üldjoontes on Eesti juhi kompetentsimudel sarnane varem rahvusvaheliste uuringute põhjal koostatud juhi kompetentsimudeliga. Üheks kõige silmatorkavamaks erinevuseks on võrdlusmudelis väga olulisel kohal olev kompetents – **teiste arendamine**, mis Eesti juhi mudelis puudub. See kompetents tähendab kalduvust ja oskust töötada pikaajaliselt oma alluvate oluliste omaduste arendamise heaks.

Tabel 2

Eesti juhi kompetentsimudel

Kompetentsi nimetus	Sisuline selgitus
Meeskonna juhtimine	Võtab vastutuse grupi tegevuse eest, korraldab teiste tegevust
Mõjutamine	Saavutab teiste inimeste vajaliku käitumise
Saavutusorientatsioon	Seab väljakutsuvaid eesmärgi, orienteeritud kasvule ja arengule
Initsiatiiv	Mõtleb ette, tegutseb tuleviku vajadustest ja võimalustest lähtudes
Info hankimine	Vaatab sügavamale pealispinnast, leiab üles vajaliku informatsiooni
Koostöö	Töötab hästi kaasa grupi liikmena, arendab grupis koostöösuhteid

Kompetentsi nimetus	Sisuline selgitus
Suhtlemistundlikkus	Kuulab teisi, mõistab nende tundeid, mõtteid ja muresid
Direktiivsus	Jagab selgeid korraldusi, võtab kindla-meelselt vastu ka ebapopulaarseid otsuseid
Äriline orientatsioon	Näeb ja väärtustab ärivõimalusi
Analüütiline mõtlemine	Näeb põhjuslikke seoseid ja oskab nendest järeldusi teha
Ettevõtteteadlikkus	Mõistab ettevõtte ülesehitust ja selle jõujooni
Eneseusk	Usub end raskustega toime tulevat

Allikas: Arro, 2001: 17.

Juht, kes teab, missugused on tema neli-viis tugevamat ja kaks-kolm nõrgemat kompetentsi, võib valida neist mõne ja neid süstemaatiliselt arendada.

Autori arvates puudub eeltoodud käsitluses range piir omaduste ja oskuste vahel. Seetõttu on otstarbekas jääda **juhtimisteaduses kompetentsuse** mõiste juurde, mõistes seda laiemalt nii võimete ja oskuste kui ka omaduste kompleksina.

III OSA. JUHTIMISE KLASSIKALISED FUNKTSIOONID

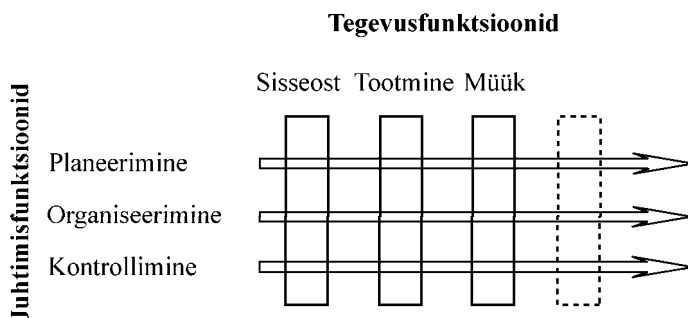
6. JUHTIMISFUNKTSIOONIDE ERISTAMINE

6.1. Juhtimisfunktsioonid majandusteaduses

Juhtimisfunktsioonid on juhtimistegevuse põhilised koostisosad ehk osategevused. Juhtimisfunktsioone on käsitletud nii ettevõtte-majandusõpetuses kui ka juhtimisteaduses.

Ettevõttetmajandusõpetuses eristatakse vertikaalseid ja horisontaalseid funktsioone. Vertikaalsed funktsioonid on vahetult seotud väärtusloomeprotsessiga ettevõttes ning erinevad tegevusalade lõikes. Horisontaalsed funktsioonid ilmnevad kõigis tegevusvaldkondades ning on identsed erinevates ettevõtetes ja asutustes.

Juhtimisfunktsioonid on ettevõtte horisontaalsed funktsioonid, ettevõtte tegevusfunktsioonid on vertikaalsed funktsioonid (vt joonis 21). Tegevusfunktsioone on nimetatud ka asifunktsioonideks (*Sachfunktionen*, Steinmann, Schreyögg, 2000: 7).



Joonis 21. Juhtimine kui horisontaalne funktsioon (Steinmann, Schreyögg, 2000: 7).

Juhtimisteaduses on **juhtimisfunktsioonid** juhtimise ühe olulise mõõtme – protsessuaalse mõõtme – edasiarendus, kuid samas iseseisev uurimissuund. Seoses juhtimisfunktsioonide käsitlemisega iseseisva uurimissuunana, on otstarbekas kõigepealt selgitada juhtimise kui tegevuse sisu ja alles siis käsitleda juhtimisfunktsioone kui juhtimise osategevusi.

Juhtimist kui **protsessi** on defineeritud järgmiselt.

- Juhtimine on sotsiotehnilise süsteemi eesmärgile orienteeritud kujundamine, suunamine ja arendamine (Hopfenbeck, 1998: 327).
- Juhtimine on eesmärgipärane protsess, kus juhtimisorgan mõjutab juhtimisobjekti (Lukjanov, 2000: 9).
- Juhtimine tähendab juhi ja tema vaimse kohalolekut suhetes nendega, keda juhitakse (Scholtes, 2001: 421).
- Tuntud juhtimisteoreetiku Peter Druckeri järgi on juhtimine tegevus, mis muudab korratu jõugu efektiivseks, eesmärgile suunatud tootlikuks grupiks (Mescon *et al.*, 2002: 39).
- Juhtimine on tulemuste saavutamine teiste inimeste kaasabil (Üksvärav, 2003: 24).

Üldistavalt võib defineerida juhtimist protsessina, mis võimaldab saavutada ettevõtte või asutuse eesmärgid oma tegevuse planeerimise, organiseerimise ja kontrollimise kaudu.

Juhtimisfunktsioone rõhutavas suunas nähakse neid juhtimis-tegevuse põhiliste koostisosadena ning püütakse kindlaks määrata nende koosseis ja suhteline tähtsus (Üksvärav, 1992: 20). Selle suuna arengut on tinginud asjaolu, et juhtimine on ettevõttes kompleksne tegevus. Ta koosneb paljudest osategevustest, mida eri autorid nimetavad erinevalt kas funktsioonideks või juhtimis-protsessi elementideks. Juhtimise jaotamine osategevusteks on eelkõige metodoloogiline võte selleks, et paremini selgitada juhtimise olemust ja luua selle täiustamiseks soodsamaid võimalusi (Habakuk, 1976: 11).

Juhtimisfunktsioone püüti eristada juba 20. sajandi algul. Piirdume siinkohal vaid **kahe** juhtimisteadlase käsitluse esitamisega.

H. Fayol tõi oma 1916. aastal ilmunud “Administreerimis-doktriinis” välja viis funktsiooni (Kotkas, 2001: 12):

- planeerimine, prognoosimine;
- töö organiseerimine (tööjaotus, materiaalse ja sotsiaalse organismi rajamine);
- inimeste käsutamine;
- koordineerimine ehk ühtesobitamine;
- kontroll, järelevalve.

Oluline on rõhutada, et just Fayoli käsitlus on aluseks võetud ja edasi arendatud (näiteks Skinner ja Ivancevich) kuni tänapäevani.

L. H. Gulick avaldas 1937. aastal oma tuntud akronüümi POSDCORB, mis võtab kokku seitse juhtimisfunktsiooni (Steinmann, Schreyögg, 2000: 8). See kontseptsioon eristab järgmisi funktsioone.

Planning – planeerimine, st kõige selle määratlemine, mida ja kuidas peab tegema selleks, et saavutada ettevõtte eesmärged.

Organizing – organiseerimine, st ametliku struktuuri kujundamine, allüksuste moodustamine ja koordineerimine, pidades silmas üldeesmärki.

Staffing – personalitöö, st personali valik ja koolitus ning tööks vastavate tingimuste tagamine.

Directing – suunamine, juhtimine, st üksikotsuste jooksev vastuvõtmine ja nende muutmine üksik- või üldkorraldusteks.

COordinating – koordineerimine, st tööprotsesside erinevate osade sidustamine.

Reporting – aruandmine, st informatsiooni edastamine kõrgemale juhtimistasandile.

Budgeting – eelarvestamine, st eelarve koostamine, kontrollimine.

Eestis on kasutatud ka **R. Üksvärava** põhjalikku juhtimisfunktsioonide liigitust (Üksvärav, 2003: 7–9): 1) kavandamine, 2) organiseerimine, 3) mehitamine, 4) siirmine, 5) kooskõlastamine, 6) suhtlemine, 7) otsustamine, 8) eestvedamine, 9) kontrollimine.

Kõik eeltoodud näited iseloomustavad juhtimisfunktsioonide erinevat käsitlust. Eri autorite arvamus ei lange kokku juhtimisfunktsioonide nimetuste, arvu, sisu ulatuse ega tähtsuse järjestuse osas. Seda saab selgitada:

- 1) sellega, et praktilises juhtimistegevuses põimuvad osategevused üksteisega ja neid on raske piiritleda;
- 2) juhtimisfunktsioonide ühitamise erineva astmega;
- 3) mõningate funktsioonide sisu erineva tõlgendamisega.

Ka viimastel aastatel ilmunud õpikutes kohtab erinevaid liigitusi, mille järgnev esitamine on vajalik, põhjendamaks autorite edasise käsitluse mõningast eripära.

Näiteks toob **M. Mescon** välja neli juhtimisfunktsiooni – planeerimine, organiseerimine, motiveerimine ja kontroll (Mescon *et al.*, 2002: 253). Ka **R. Alas** piirdub nelja funktsiooniga – planeerimine, organiseerimine, eestvedamine ja kontrollimine

(Alas, 2001: 11). Seevastu **A. Lukjanov** pöördub tagasi viie funktsiooni juurde – planeerimine, organiseerimine, juhendamine, motiveerimine ja kontroll (Lukjanov, 2000: 12–13). Viimase kahe liigituse erinevus seisneb vaid kahe funktsiooni esitamises, kas ühena (eestvedamine) või kahe eraldi funktsioonina (juhendamine ja motiveerimine).

6.2. Juhtimisfunktsioonide grupid

Juhtimisfunktsioonide arvukus ja mõistete paljusus ei ole kaugeltki kõige keerulisem ega sisulisem probleem. Viimaseks on eelkõige küsimus, kas need funktsioonid kuuluvad kõik nõ ühte ritta või tuleb nende hulgas eristada erinevaid funktsioonigruppe.

Funktsioonigruppide eristamine sõltub kõigepealt sellest, kas juhtimist mõistetakse laiemas või kitsamas tähenduses. Lähtudes **juhtimise laiemast tähendusest**, eristab Schierenbeck (1993: 82) kolme juhtimise põhifunktsiooni:

- planeerimine ja kontroll, kusjuures nende vahele paigutab otsustamise ja täideviimise (*Management*) – põhifunktsioon, mis seostub juhtimise protsessuaalse mõõtmega;
- organisatsioon ja dispositsioon – põhifunktsioon, mis seostub juhtimise struktuuralse mõõtmega;
- juhtimine (*Führung*) põhifunktsioon, mis seostub personaalse mõõtmega.

Eelnevast käsitlusest tõstatub Eesti juhtimisteadlaste jaoks **mitu diskussioonilist probleemi**.

1. Kas pidada otstarbekaks lisaks “juhtimisele” mäenedžmendi mõiste kasutuselevõttu, nii nagu see on saksa keeleruumis (*Management* ja *Führung*), kusjuures esimene on laiem mõiste?
2. Kas tuua juhtimisfunktsioonide hulgast välja *organisatsioon*, kuna see ei väljenda otseselt juhtimistegevust, vaid selle tulemust – juhtimisinstrumenti?

3. Kas otsustamise paigutamine planeerimise kõrvale on teaduslikult põhjendatud?

Nende diskussiooniliste küsimuste aktuaalsust kinnitavad veel mitmete Saksa ja Šveitsi autorite seisukohad. H.-C. Pfohl rõhutab, et juhtimine on ettevõtetmajanduslikus ja juhtimisalasest kirjanduses üks keerukamaid mõisteid, sest juhtimise fenomeni kohta on esitatud tuhandeid selgitusi (Pfohl, 1997: 82). Sellega seoses võiks autori arvates ka eesti keeles esimese sammuna eristada mõisteid **mäenedžment** ja **juhtimine**. Klassikalist lähenemist järgides on käesolevas raamatus sellest siiski loobutud.

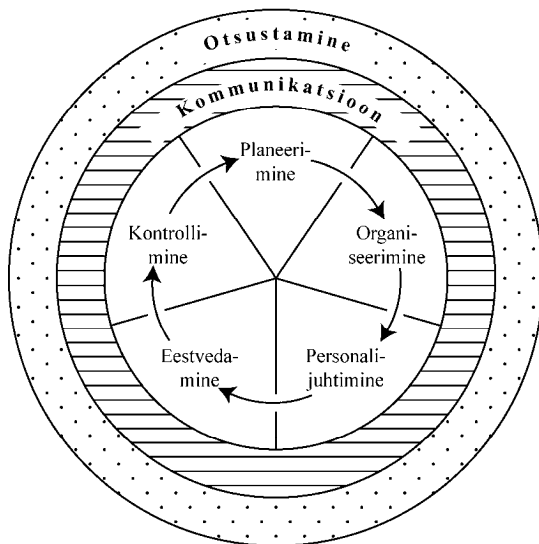
J.-P. Thommen esitab integreeritud mäenedžmendimudel (Thommen, 2002: 35) **keskse** funktsioonina juhtimise (*Führung*, inimeste juhtimine) ja seda **ümbritsevate** funktsioonidena järgmised neli: planeerimine (*Planung*), otsustamine (*Entscheidung*), delegeerimine (*Aufgabenübertragung*) ja kontrollimine (*Kontrolle*). Diskussiooniline on siinkohal nii organisatsiooni puudumine kui ka mudelisse otsustamise ja delegeerimise lisamine.

H. Schierenbeck toob nn mäenedžmendispiraalis välja kolm ringi (Schierenbeck, 1993: 93): **välise** ringina personalifunktsiooni kui juhtimise kitsamas mõttes, **sisemise** ringina ülesande- või protsessifunktsioonid (planeerimine, otsustamine, täideviimine ja kontroll), kusjuures organisatsiooni koos dispositsiooniga paigutab ta spiraali **keskele**.

Arvukate erinevate käsitluste asemel ja alusel on autorid kujundanud juhtimisfunktsioonide ühtse süsteemi, mis hõlmab täielikult kogu juhtimisprotsessi ja võimaldab selle põhikomponentide isearasusi argumenteeritult käsitleda (vt joonis 22).

Kõigepealt on eristatud juhtimise klassikalisi ja seostavaid funktsioone. Klassikalisteks funktsioonideks on eelkõige need ettevõtte horisontaalsed funktsioonid, mis esinevad ka kõigis eespool esitatud liigitustes – planeerimine, organiseerimine ja kontroll. On lisatud veel kaks inimeste juhtimisega seotud funktsiooni – personalijuhtimine ja eestvedamine. Need juhtimise viisid funktsiooni iseloomustavad liikumist eesmärkide püstitamiselt nende täitmi-

sele, võimaldades komplekselt hõlmata kõike seda, mida eespool on nimetatud juhtimisprotsessiks.



Joonis 22. Juhtimise klassikalised ja seostavad funktsioonid (autorite koostatud).

Seostavateks funktsioonideks on autorite arvates eelkõige otsustamine ja kommunikatsioon. Esimene on seotud vahetult kolme klassikalise funktsiooniga, st planeerimisega, organiseerimisega ja kontrolliga, kusjuures otsustamist ei ole õige paigutada nende kõrvale selle seotuse ja osalise kattumise tõttu (Mescon *et al.*, 2002: 197; BWL, 2000: 134). Just otsustamise kui juhtimisfunktsiooni koha osas on teised autorid esitanud vastukäivaid seisukohti, kusjuures mõned neist (Hopfenbeck, 1998: 42) samastavad otsustamist juhtimisega laiemas mõttes.

Kommunikatsioonita ei ole juhtimine mõeldav (Rahn, 1990: 29). Kommunikatsioon on autorite arvates seotud kõigi klassikaliste juhtimisfunktsioonidega, sest kõigi nende täitmiseks on vajalik

informatsiooni koguda, töödelda ja edastada, kusjuures sotsiaalne kommunikatsioon on väga tihedalt seotud eestvedamisega.

Juhtimise kui tervikprotsessi liigendamine funktsioonideks on vajalik, et paremini näha talle omaseid iseloomulikke jooni. Tuleb leida vastused ka küsimustele: missugune on iga osategevuse olemus ja eesmärk, missugustest koostisosadest iga osategevus omakorda koosneb, mis tagab iga osategevuse tõhusa toimimise.

7. PLANEERIMINE

7.1. Planeerimise olemus

Planeerimine moodustab klassikalise juhtimisprotsessi loogilise lähtepunkti, hõlmates selliseid juhtimistoiminguid, millega määratakse tuleviku jaoks eesmärgid ja meetmed nende saavutamiseks. Eesti keeles on ingliskeelse sõna *planning* ja saksa-keelse sõna *Planung* vastena juhtimisalases kirjanduses kasutusel põhiliselt *planeerimine* (Alas, 2001: 50; Lukjanov, 2001: 90), kuid kasutatakse sünonüümidenä ka lühivormi *plaanimine* (Alas, 1997: 41; Kotkas, 2001: 66) või *kavandamine* (Üksvärav, 2003: 49; Ausmees, 1996: 11). Samas on oluline rõhutada, et Ausmees peab kavandamist planeerimisest laiemaks mõisteks, Üksvärav sisuliselt pehmemaks väljendiks. Käesolevas raamatus on kasutatud mõistet *planeerimine*.

Üldistades planeerimise mõiste käsitlusi saksa keeleruumis, saame planeerimisest rääkida neljas tähenduses (Hopfenbeck, 1998: 343; Thommen, 2002: 35; Schierenbeck, 1993: 82 jt). **Tulemusele orienteeritud** mõiste: plaan, planeerimine kui plaanide tootmine. Plaani all mõistetakse planeerimistegevuse formaliseeritud lõpptulemust, tuleviku sümboolset mudelit või rajajoont, milleni ettevõtte juht tahab oma ettevõtte viia. Plaanil võib olla mitmeid modifikatsioone: tegevusprogramm, projekt, eelarve, kava(nd) jt.

Instrumentaalne mõiste: planeerimisinstrumendid kui vahendid plaaniülesande väljatöötamiseks. Järelikult on see mõiste tihedalt seotud eelmisega. **Protsessuaalne** ehk funktsionaalne mõiste:

planeerimisprotsess, planeerimine kui tegevus; planeerimisülesande lahendamine; osa juhtimisprotsessist (täpsemalt, selle algfaas); osa juhtimisringist või -spiraalist. Käesolevas peatükis on silmas peetud just seda planeerimise mõistet.

Personaalne ehk institutsionaalne mõiste: planeerimisinstantsid. See käsitlus tagab planeerimisfunktsiooni ülekandmise inimestele või instantsidele (juhtimisülesannetega kohad või isikud). Teisisõnu, planeerimine kui organisatsiooniline üksus, kes plaane välja töötab. Kuivõrd paljudes ettevõtetes ja asutustes on planeerimine integreeritud tegevusvaldkondadega, siis järenevalt seda mõistet ei käsitleta.

Planeerimine hõlmab eesmärkide püstitamist, tulevaste tegutsemisvõimaluste väljaselgitamist ja nende vahel valiku tegemist. Eesmärkide püstitamine muudab planeerimise esmatahtsaks, sest kõik teised funktsioonid lähtuvad sellest ja on nii teatud määral planeerimise reglemendile allutatud (Steinmann, Schreyögg, 2000: 9). Seega annab planeerimine suuna kogu juhtimisele.

Planeerimist kui juhtimise funktsiooni on defineeritud mitmeti.

- Planeerimine on keskkonna määramatusega toimetuleku protsess, mille käigus määratakse kindlaks ettevõtte tegevussuunad ja eesmärgid tulevikus (Kreitner, 1998, viidatud Alas, 2001: 50 vahendusel).
- Planeerimine on juhtimise osategevus, mis hõlmab eesmärkide seadmist ja otsuste tegemist selle kohta, kuidas neid on kõige parem saavutada, kaasa arvatud muutuste julgustamine ja tegemine. Seepärast on R. Fulmer nimetanud planeerimist sillaks tulevikku (Kotkas, 2001: 67).
- Planeerimine on eesmärkide püstitamine ja nende saavutamise teede kindlaksmääramine (Alas, 1997: 41).
- Planeerimine on valmistumine tulevikuks (Lukjanov, 2001: 93).
- Planeerimine on tulevikku suunatud otsustamine: tulevase tegutsemise mõtteline läbimängimine; erinevate tegutsemisalternatiivide "kaalumine" ja nende vahel valimine (Reiljan,

1997: 174). Siinkohal on oluline lisada, et otsused tehakse ettevõtte koguprotsessi ja kõigi tema osade kohta.

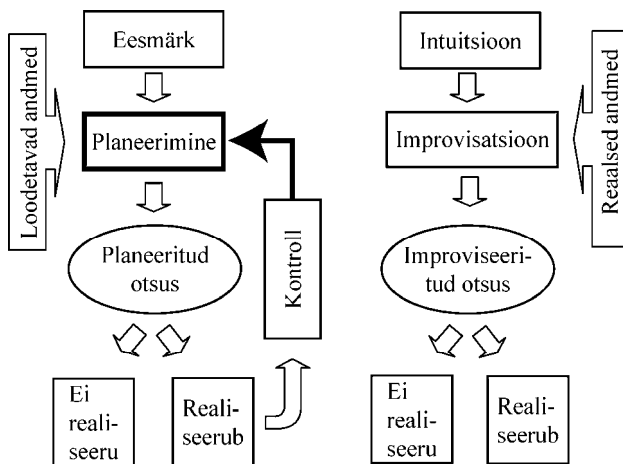
Tulevikku orienteerituse mõttes on **planeerimine** tihedalt seotud **prognoosimisega**. (Schierenbeck, 1993: 85; Hopfenbeck, 1998: 341 jt.) Siiski on nende vahel sisuline erinevus. Planeerimine määrab kindlaks, milliseid tulemusi tuleb saavutada, prognoos hindab teatud tulemuste ilmnemise tõenäosust. Prognoosimine on planeerimise ettevalmistav staadium, planeerimise üks osa nagu analüüsiki. Analüüs annab hinnangu möödunud, prognoos tulevikule.

Planeerimise ja prognoosimise erinevused ilmnevad kokkuvõtlikult neljas momendis.

- **Eesmärk:** prognoos tunnetab arengutendentse, plaan tulemust, milleni tahetakse jõuda.
- **Objekt:** prognoosimise objekt on laiem, sest prognoose võib teha ka nähtuste kohta, mida planeerida ei saa.
- **Tõenäosus:** majanduslikult põhjendatud plaani tõenäosus on teoreetiliselt 100%, prognoosid on aga tõenäosuslikud.
- **Sisu:** plaanides kajastuvad eesmärgid ja ka vahendid eesmärkide saavutamiseks, prognoose koostatakse vajaduste ja võimaluste kohta eraldi.

Planeerimine on alternatiiv improviseerimisele (vt joonis 23). Planeerimine on eesmärgipärane tegevus: eesmärk – plaan. Improviseerimine on intuiitiivne tegevus: intuitsioon – improvisatsioon.

Otsuste vastuvõtmine intuitsiooni, improvisatsiooni ja omandatud kogemuse alusel ei vii reeglina optimaalsete tulemusteni, kuna 1) seosed jäävad ebaülevaatlikeks; 2) asjaolud jäävad keerulisteks ja läbipõimunuteks; 3) toimuvad andmete osalised muutused; 4) valdav on irratsionaalsus (Borman *et al.*, 1992: 111). Ainult lihtsamates situatsioonides võib improvisatsioon anda planeerimisest paremaid tulemusi.



Joonis 23. Planeerimise osa ratsionaalse tegevuse kujundamisel (Borman *et al.*, 1992: 110).

Planeerimise sisu selgitavad põhjalikumalt tema **funktsioonid**. Erinevad autorid on esitanud neli või kümme funktsiooni. Neljaks funktsiooniks on (Achenbach *et al.*, 1991: 138–140): **eelarve etteandmise** funktsioon: planeerimine on eelarve kujundamise protsess; **kompassfunktsioon**: planeerimine näitab ettevõtte olukorda jm parameetreid planeeritava perioodi lõpuks; **motivatsioonifunktsioon**: planeerimine annab vastuse küsimusele, mida on võimalik ellu viia; **ennetava arvestuse** funktsioon: kui arvestus (ehk analüüs) tehakse möödunud perioodi kohta, siis planeerimisega saab tulemusi ennetavalt arvestada.

Kümne funktsiooni kasutamine lisab neile aga vajalikku täiendust (Bormann *et al.*, 1992: 116–117). **Keerukuse vähendamise** funktsioon – reaalselt eksisteerivate keerukuste ületamine. Selleks valitakse planeerimisel välja kõige olulisemad määratletavad tegurid ja seosed. **Initsiatiivi** funktsioon – planeerimine motiveerib tegevusi ning aktiveerib ettevõtte või asutuse potentsiaali. **Prognoosimise** funktsioon – ettevõtte tuleviku võimalikult täpne prognoosimine kõigi aktiivsete tegurite süstemaatilise analüüsi

abil. **Juhtimise ohutuse tagamise** funktsioon – planeerimine võimaldab saada informatsiooni riskide kohta nende õigeaegseks määratlemiseks. **Optimeerimise** funktsioon – planeerimine tagab parima valiku võimalike alternatiivide hulgast. **Koordineerimise ja integreerimise** funktsioon – planeerimine aitab konflikte ennetada ja võtab arvesse juhtimise eri valdkondade vastastikuseid seoseid. **Korrastamise** funktsioon – ühtse üldise korra loomine tegevuste, nende täitmise ja vastutuse vahel. **Kontrollifunktsioon** – jooksva kontrolli võimaldamine plaani täitmise üle ning vigade analüüs peale plaanide elluviimist. Eelneva planeerimiseta on tulemuste kontrollimine praktiliselt võimatu. **Kasvatuslik efekt ja õppefunktsioon** – need ilmnevad ratsionaalse tegutsemise eeskujuna planeerimisel ja võimalusena õppida vigadest. **Dokumenteerimise** funktsioon – tegevuskäigu dokumentaalne esitus planeerimise raames. Samuti näidatakse vajalikud andmed juhtimisotsuste põhjendamiseks.

Milliseid funktsioone planeerimine ettevõttes või asutuses tegelikult täidab, sõltub turumajanduse tingimustes täielikult tema juhtkonna soovidest. Planeerimine on vajalik ning seda tehakse kõigil juhtimistasanditel järgmistel tegevusetappidel: kooskõlastamine, muutusteks valmistumine, tegevuse tõhustamine ja juhtimise arendamine.

Kuna planeerimise **tähtsust** selgitavad olemuslikult ka planeerimise funktsioonid, on siinkohal otstarbekas kokkuvõtlikult rõhutada järgmist. (Thommen, 2000: 419; Kotkas, 2001: 66–67; Lukjanov, 2001: 93–94 jt) Planeerimine **mõjutab** oluliselt ettevõtte tulevast käitumist, kuna seda võib nimetada otsustuste süstemaatiliseks ettevalmistamiseks. Planeerimine **aitab koordineerida** tegevust ja seda kahes mõttes. Esiteks, juhtide ja kaastöötajate vahel: viimased saavad teada ettevõtte eesmärgid ja tegevussuunad ning oma osa selle saavutamisel. Teiseks osategevuste vahel: väheneb nn topelttegevus ja “tühi töö”. Planeerimine **vähendab ebaselgust** ja aitab valmistuda muutusteks, sest juhid näevad eesolevaid muutusi, töötavad välja meetmeid nendega

toimetulekuks ja selgitavad töötajatele tegevuste vajalikkust. Seega **parandab** planeerimine ettevõtte seisundit tulevikus.

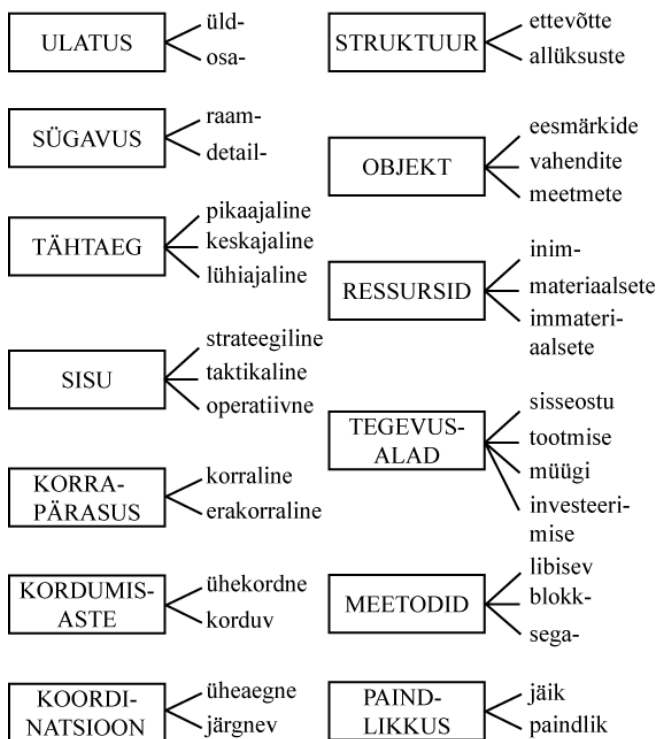
Paljud juhid peavad planeerimist kõige olulisemaks juhtimise funktsiooniks, sest tal on 1) mõju ka teistele juhtimise funktsioonidele (Thommen, 2000: 419); 2) suur roll optimaalsete otsuste vastuvõtmisel (Bormann *et al.*, 1992: 109). Planeerimist on tarvis tegevusele eesmärgipärase suuna andmiseks, samuti on vajalik kindlaks määrata standardid kontrollimiseks. Planeerimine aitab mõtestada ettevõtte tegevust, ennetada muutusi ning leida neile parimaid vastumeetmeid. Planeerimisega püütakse kindlustada ettevõttele tema kestmine konkurentsis ning valmistatakse ettevõtet ette edukaks tegevuseks tulevikus.

7.2. Planeerimise liigid

Edukaks juhtimiseks on vajalik teada erinevaid planeerimise liike. Planeerimist on liigitatud mitmeti, kusjuures autorid on teinud seda erineva arvu kriteeriumide alusel. Täpsuse huvides on asjakohane rõhutada, et osa autoreid on liigitanud plaane kui planeerimise tulemust.

- Kümne kriteeriumi alusel: ulatus, sisu, objekt, funktsioneerimissfäär, sügavus, tähtaeg, ettevõtte struktuur, osaplaanide koordineerimisaeg, andmete muudetavus ja ajaline järjepidevus (Bormann *et al.*, 1992: 111–113).
- Viie kriteeriumi alusel: tähtaeg, meetod, juhtimistasand, detailsusaste ja ulatus (Rahn, 1990: 404).
- Nelja kriteeriumi alusel: tähtaeg, objekt, tegevussuund ja lahendatavad ülesanded (Lukjanov, 2001: 96).
- Kolme kriteeriumi alusel: ulatus, korduvus ja ajaline kestvus (Üksvärav, 2003: 71).
- Kahe kriteeriumi alusel: kavandatavad ajavahemikud ja juhtimistasandid (Alas, 2001: 51).

Arvestades seda, et ühelt poolt on tegemist vaid kriteeriumi sõnastuse ja teisalt erineva sisulise tõlgendusega, võib üldistatult välja tuua 13 kriteeriumit (vt joonis 24).



planeerimine

Joonis 24. Planeerimise liigid (autori koostatud).

Planeerimist kui kompleksset protsessi ei saa iseloomustada ainult mingi ühe kriteeriumi alusel. Pealegi on osa kriteeriume omavahel tihedalt seotud, näiteks ulatus ja struktuur. Üldplaneerimine kujutab endast ettevõtte kui terviku tegevuse planeerimist, osaplaneerimine aga allüksuse/tegevusvaldkonna planeerimist. Mõlemad kriteeriumid haakuvad osaliselt ka planeerimise süga-

vusega. Raamplaneerimine (määratakse tegevusraamid) on seostatav terviku ja üldplaneerimisega, detailplaneerimine (planeeritakse üksikasjadeni) seevastu allüksuste ja osaplaneerimisega.

Kõige levinumaks on planeerimise üheaegne liigitus tähtaja ja sisu (lahendatavate ülesannete) järgi kolmeks. **Pikaajaline (strateegiline) planeerimine** toimub tavaliselt viieks, kiiresti muutuvas keskkonnas ka 2–5 aastaks ning sellega tegelevad tippjuhid. Strateegilise planeerimise käigus seatakse üldeesmärgid ettevõtte jaoks, töötatakse välja prioriteetid strateegiliste eesmärkide saavutamiseks. Strateegiline planeerimine hõlmab edupotentsiaali ning ettevõtte edutegurite analüüsi ja planeerimist. Strateegiliste plaanide paindlikkus on küllalt suur.

Keskajaline (taktikaline) planeerimine hõlmab ajavahemikku mõnest kuust paari aastani ning sellega tegelevad eelkõige keskjuhid. Taktikaline planeerimine on konkreetsem, haarab mingit osa ettevõttest või asutusest, toimub tegevusvaldkondade lõikes ning eesmärgiks on katta vastav osa strateegilisest planeerimisest.

Lühiajaline (operatiivne) planeerimine on orienteeritud vähema kui aasta peale (kuuks, nädalaks, päevaks) ning sellega tegelevad esmajuhid. Operatiivne planeerimine täpsustab üldeesmärkide saavutamise teid ja käsitleb kitsamat tegevusala.

Taktikaline ja operatiivne planeerimine on suunatud olemasoleva edupotentsiaali ärakasutamisele. Mõnikord eristatakse veel üht nn eeltasandit – normatiivset juhtimist/tasandit. See hõlmab ettevõttepoliitilise raami, ettevõttepoliitika üldpõhimõtete (ettevõtte missioon, visioon, kaastöötajate juhtimine jmt) kujundamist. Autori arvates on oluline rõhutada, et neid kõiki juhtimistasandeid ei esitata kõrvuti ning selguse mõttes on otstarbekas mõningad **erivariandid** eraldi välja tuua:

- neli tasandit: 1) normatiivne, 2) strateegiline, 3) operatiivne, 4) taktikaline tasand (Pichler *et al.*, 1998: 50);
- kolm tasandit: 1) normatiivne, 2) strateegiline ja 3) operatiivne juhtimine (Thommen, 2000: 496);

- kaks tasandit: 1) strateegiline ja 2) operatiivne planeerimine (Steinmann, Schreyögg, 2000: 151, 257).

Strateegilise, taktikalise ja operatiivse planeerimise tulemuseks on samanimelised plaanid. Strateegilised, taktikalised ja operatiivsed (pika-, kesk- ja lühiajalised) plaanid erinevad üksteisest viie tunnuse poolest (Lukjanov, 2001: 97; Alas, 2001: 42): 1) detailsusaste, 2) majanduskeskkond, majanduslikud tingimused, 3) ajaline ulatus ehk ajaperiood, 4) juhtimistasand, 5) lahendatavad ülesanded. Oluline on rõhutada, et kõige suuremad erinevused esinevad siiski strateegilise ja operatiivse planeerimise vahel. (Thommen, 2002: 52; Achenbach *et al.*, 1991: 141) Seoses sellega on eeltoodu põhjal koostatud üldistav tabel (vt tabel 3).

Selgituseks on otstarbekas lisada järgmist. Esimene tunnus rõhutab strateegiliste, taktikaliste ja operatiivsete plaanide seotust ja põimumist. Teisisõnu, iga juhtimistasand osaleb vähemalt kahe plaani väljatöötamisel ning iga plaaniga lahendatakse enamasti kahesuguseid ülesandeid. Strateegilisel tasandil lahendatakse strateegiliste ülesannete kõrval ka taktikalisi ülesandeid. Taktikaline planeerimine on seotud nii strateegilise kui ka operatiivplaneerimisega. Operatiivtasandil osaletakse operatiivülesannete lahendamise kõrval ka taktikaliste plaanide väljatöötamises.

Tabel 3

Strateegilise ja operatiivse planeerimise erinevused

Jrk nr	Tunnus	Strateegiline planeerimine	Operatiivne planeerimine
1.	Juhtimis-tasand	Raskuspunkt kõige kõrgemal juhtimis-tasandil	Kõik tasandid, raskus-punkt keskmisel juhti-mistasandil
2.	Vaateviis	Abstraktne, analüü-tiline, üldine ja intuiitiivne	Analüütilis-praktiline, detailne
3.	Eesmärgid-vahendid	Kõige olulisemad eesmärgid ja ettevõtte strateegiad	Alameesmärgid ja konkreetsed vahendid nende täitmiseks
4.	Taotluslikkus	Soodustatakse osa-lejate loomingulisust ja aktiivsust	Taotletakse konkreet-sust, eesmärkide ja vahendite kvantifitseerimist
5.	Ajahorisont	Rõhk pikaajalisusele	Rõhk kesk- ja lühiaja-lisusele
6.	Ulatus	Kontsentratsioon üksikutele tähtsatele probleemidele	Hõlmab kõiki funkt-sionaalseid valdkondi
7.	Probleemide liik	Enamasti mittestruk-tureeritud ja suhteli-selt kompleksed	Suhteliselt hästi struk-tureeritud ja sageli kor-duvad
8.	Informatsioo-nivajadus	Primaarselt ettevõtte-väline (keskkond)	Primaarselt ettevõtte-sisene (osavaldkonnad)
9.	Alternatii-vid valik	Spekter põhimõtte-liselt lai	Spekter piiratud
10.	Ebamäärasus	Suhteliselt palju	Suhteliselt vähe
11.	Detailsusaste	Suhteliselt üldine, raamavaldused	Suhteliselt kõrge, konkreetsed sisuväljen-dused

Allikas: Autori koostatud.

Teine, kolmas ja neljas tunnus iseloomustavad strateegilise ja operatiivse planeerimise erinevat filosoofiat. Taktikalisele ja operatiivsele planeerimisele on omane mõtlemine klassikalistes edu-suurustes. Strateegilisel planeerimisel fikseeritakse ettevõtte kõige olulisemad eesmärgid ja vahenditena ettevõtte strateegiad. Operatiivse planeerimise osaesmärgid tuginevad ettevõtte majandusnäitajate süsteemile ning on eelkõige seotud tootmistegurite parameetrite ja nendega opereerimise määramisega.

Ebamäärasus on seotud majanduskeskkonna ja -tingimuste määratlemisega sõltuvalt kasutatavast infost. Ideaalvariandis peab juht otsustamiseks valdama kogu informatsiooni. Kuna tegelikkuses esineb sellist olukorda harva, võib iga otsustamisjuhtumi paigutada skaalale, kus on neli alajaotust: määratus (kogu vajalik info on kättesaadav), risk (eesmärgid on selgesti eristatavad ja info kättesaadav, kuid kõigi alternatiivsete lahendusvariantidega seotud tulevikuväljavaated on muutuva keskkonna tõttu määramatud), ebamäärasus (eesmärk on teada, kuid puudub vajalik informatsioon alternatiivide ja tulevikusündmuste kohta) ja mitmemõttelisus (ebaselged on nii lahendatav probleem kui ka eesmärgid, raskusi on alternatiivide määratlemisega ja pole informatsiooni arvatavate tulemuste kohta).

Iga erinevustunnus avab strateegilise ja operatiivse planeerimise spetsiifika teatud vaatenurgast lähtudes. Arvukate tunnuste üldistus iseloomustabki planeerimise mitmekesisust.

7.3. Planeerimisprotsess

Planeerimisprotsessi läbiviimine eeldab **planeerimisobjekti** tundmist. Teoreetilise käsitluse seisukohalt on siinkohal oluline plaanide liigitamine kaheks lähtudes planeerimise **ulatusest** (Achenbach *et al.*, 1991: 141):

- kogu- ehk koondplaan, mis hõlmab ettevõtet kui tervikut, kõiki funktsioone ja tegevusnäitajaid;

- osaplaanid, mis võivad olla raam- või detailplaanid (olenevalt planeeritavatest näitajatest).

Strateegilisel ja operatiivsel plaanil on planeerimise objektid erinevad, sest plaanid koostatakse erinevate näitajate kohta. Ettevõtte plaaninäitajad olenevad ka tema tegevusvaldkonnast. Näiteks on põhitegevusega seotud näitajad spetsiifilised erinevatel tootmis- ja teenindusettevõtetel või asutustel.

Planeerimisprotsess kujutab endast planeerimisastmete ja -ülesannete loogilist järgnevust ettevõttes (Reiljan, 1997: 175) ning koosneb mitmetest osategevustest (ehk faasidest või etappidest).

Näiteks on planeerimist selgitatud nelja osategevusena.

1. Eesmärkide ja nende prioriteetide seadmine.
2. Tegevussuundade valik.
3. Plaanidele ressursside määramine (materiaalsete, rahaliste ja inimressursside jaotamine erinevate plaanide vahel).
4. Plaanide elluviimine.

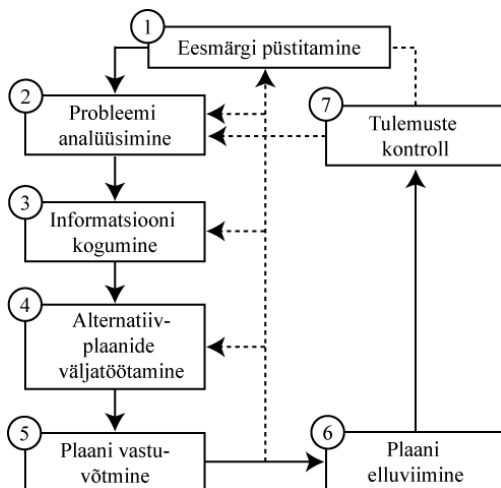
Planeerimisprotsessi on avatud ka:

- seitsme põhietapi kaudu, mille viimaseks etapiks on plaani vormistamine ja juurutamine (Lukjanov, 2001: 101);
- seitsme faasi kaudu, millest viimane on tulemuste kontroll – tegeliku vastavus plaanile (Kuhn, 1990: 16);
- kuue faasi kaudu, alates eesmärkide püstitamisest kuni plaani vastuvõtmiseni (Bormann *et al.*, 1992: 117–118);
- viie faasi kaudu, alates eesmärkide püstitamisest kuni prognooside hindamiseni (Schierenbeck, 1993: 84);
- kolme kõige olulisema etapi kaudu, millest esimene on informatsiooni kogumine ja viimaseks otsustamine alternatiivide seast (Reiljan, 1997: 175) jne.

Faaside/etappide arvu ja sisu mitmekesisus on tingitud ühelt poolt planeerimisprotsessi käsitlemise sügavusest, teiselt poolt juhtimisfunktsioonide käsitlusest – sellest, kas planeerimisele järgneb otsustamine või organiseerimine. Kõigis eelesitatud näidetes juhinduvad autorid seisukohast, et otsustamine kujutab endast

erilist seostavat funktsiooni ja ei asu juhtimisprotsessis planeerimise järel. Ainult Schierenbeck esindab siinkohal eriarvamust.

Üldistades erinevate autorite seisukohti, on põhjendatud 7 faasi väljatoomine (vt joonis 25). Viis esimest on otseselt planeerimise faasid. Kaks viimast seostavad planeerimise ülejäänud juhtimise osategevustega terviklikuks juhtimisprotsessiks.



Joonis 25. Planeerimisprotsessi faasid juhtimise kontekstis (autori koostatud).

1. **Eesmärgi püstitamine.** Otsustav tegur protsessi edukaks läbiviimiseks, sest eesmärgi püstitamise täpsusest ja konkreet-susest sõltub tehtud valiku põhjendatus ja kogu protsessi tulemus.

2. **Probleemi analüüsimine.** Lähteseisundi ja soovitava lõpp-situatsiooni määratlemine, aga samuti põhimõtteliste probleemide hindamine.

3. **Informatsiooni kogumine.** Informatsiooni kogumine kõige selle kohta, mis on kuidagi (otseselt või kaudselt) seotud planee-

rimise objektiga (ettevõttega, valdkonnaga jmt). Sellega seoses toimub siseste ja väliste kõrvaltingimuste ja prioriteetide arvessevõtmine.

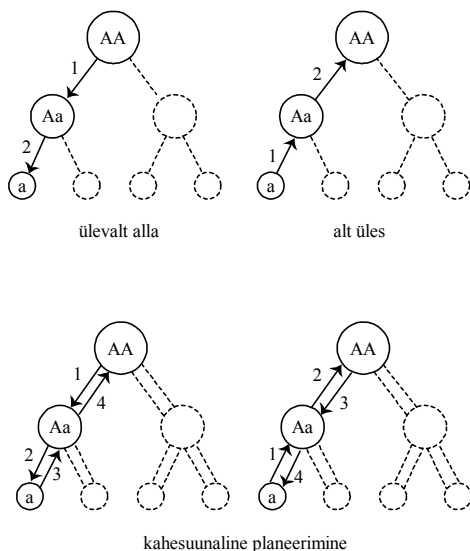
4. **Alternatiivplaanide väljatöötamine.** Alternatiivide otsimine, kusjuures iga alternatiivplaan kujutab endast üht võimalust püstitatud eesmärgi saavutamiseks. Nende arvukus ei ole eesmärgiks omaette. Olulisem on võimaluste ja ohtude, nõrkade ja tugevate külgede arvestamine, leidmaks erinevaid, kuid reaalseid võimalusi tulemuseni jõudmiseks.

5. **Plaani vastuvõtmine.** Tegutsemisvariantide hindamine õigesti valitud kriteeriumide alusel, alternatiivplaanide hulgas valiku tegemine ehk “peab”-tulemuse kindlaksmääramine ja selleks parima variandi valik.

Plaani elluviimine on optimaalseks tunnistatud tegutsemisvariandi realiseerimine. Seda faasi on asjakohane käsitleda planeerimisprotsessi loogilise jätkuna, sest läbiviimist ei ole klassikaliste juhtimisfunktsioonide hulgas eraldi välja toodud, vaid see on “jaotunud” organiseerimise, personalijuhtimise ja eestvedamise vahel.

Tulemuste kontrolli faasis selgub “peab/on” võrdluse põhjal eesmärgi saavutamise tase. Kui eesmärk on täidetud, on ülesande või probleemi lahendamine jõudnud valdavalt planeerimisprotsessi (esimesed viis faasi) kaudu edukalt lõpule. Eesmärgi osalise saavutamise korral tuleb otsida uusi lahendusi, pöördudes uuesti 2. faasi. **Kontrollimine** on juhtimise kõige viimane klassikaline funktsioon, mis seob kõik eelmised ühtseks juhtimisprotsessiks.

Planeerimisprotsessi kujundamist on otstarbekas selgitada ka **organisatsiooniliselt** (Achenbach *et al.*, 1991: 45–147). Tuuakse välja kolm võimalust (vt joonis 26).



Joonis 26. Planeerimise suunad (Koostatud Hopfenbeck, 1990: 445–446 ja 1998: 349 alusel).

Retrograadne planeerimine ehk planeerimine *ülevalt alla* (*top-down*). Ettevõtte juhtkond koostab ühtse raamplaani, mis liigendatakse järgneval planeerimistasandil osaplaanideks ja täpsustatakse. Need on omakorda raamplaanideks madalamale juhtimistasandile. Eeliseks on see, et kõik osaplaanid teenivad üht eesmärki ja vastavad üldplaanile. Oht on aga selles, et kõrgem juhtimistasand võib anda plaanid, mis ei ole realiseeritavad.

Progressiivne planeerimine ehk planeerimine *alt üles* (*bottom-up*) algab planeerimisega kõige madalamalt juhtimistasandilt. Järgmisel tasandil võetakse plaanid kokku ja koordineeritakse. Eeliseks on see, et lähtutakse vahetult neist, keda plaan otseselt puudutab, kellel on juurdepääs vastavale informatsioonile. Progressiivse planeerimisega tugevneb ka töötajate motivatsioon. Oht on aga selles, et osaplaanid võivad olla omavahel vastuolus või neid ei saa korraga realiseerida.

Kahesuunaline (saksa k *gegenstrom*) planeerimine on kahe eelneva kombinatsioon ja püüab mõlema eeliseid ühendada. Kõigepealt töötab juhtkond välja raamplaani, millest lähtudes töötatakse välja esialgsed osaplaanid. Seejärel kontrollitakse plaaninäitajate realiseeritavust alates madalaimast tasandist kuni tippu välja. Puuduseks on see, et kahesuunaline planeerimine on suhteliselt aeganõudev, kuna muudatuste tegemine võtab rohkem aega.

Praktikas ei ole otstarbekas kasutada ainult üht varianti, vaid vastavalt olukorrale ja valdkonnale peab juht oskama valida erinevate suundade vahel. Mida suuremaks ja komplekssemaks ettevõtte või asutus muutub ja mida dünaamilisemad on ümbritseva keskkonna tingimused, seda keerulisemaks muutub planeerimise korraldus.

Kui planeerimine on läbi viidud, muutub planeerimisprotsessi raames aktuaalseks hilisema, perioodiliselt läbiviidava **plaani-revisjoni reeglistamine**. Selle probleemi juures seisab esiplaanil küsimus, millise perioodilisusega peab kesk- ja kaugplaan ümber töötama ja kohandama. Lahendusvõimalusteks on libisev ning blokkplaneerimine (Thommen, 2002: 53). Sageli lisatakse siia vahevariant – segaplaneerimine (vt tabel 4).

Planeerimisprotsessi korraldamine peab tagama ka **plaanide kooskõlastamise**. Viimasest saab rääkida ühelt poolt ettevõtte või asutuse kui terviku tasandil, teiselt poolt erinevate juhtimistasandite vahel.

Tabel 4

Planeerimishorisondid erinevate planeerimismeetodite korral

Planeerimise liik, aasta			Planeerimishorisont							
Libisev planeerimine										
2002	02	03	04	05	06					
2003		03	04	05	06	07				
2004			04	05	06	07	08			
Blokkplaneerimine										
2002	02	03	04							
2003				05	06	07				
2004							08	09	10	
Segaplaneerimine										
2002	02	03	04	05	06					
2003			04	05	06	07	08			
2004					06	07	08	09	10	

Allikas: Koostatud autori poolt Rahn, 1990: 404–405 põhjal.

Plaanide kooskõlastamisel ettevõtte või asutuse tasandil on kaks alternatiivi:

- 1) **üheaegne planeerimine**, st lineaarne planeerimine: ühel ajamomendil arvestatakse kõiki mõjutegureid ja tagatakse sellega optimaalne tulemus;
- 2) **järk-järguline kooskõlastamine**: üldplaan kujuneb osaplaanide koordineerimise tulemusena. See ei taga optimumi, kuivõrd mõned tegurid võivad selle ajaga muutuda.

Plaanide kooskõlastamine juhtimistasandite vahel (nn hierarhiline koordineerimine) tagatakse kõige sujuvamalt kahesuunalise planeerimisega.

7.4. Planeerimise printsiibid ja planeerimissüsteem

Planeerimise printsiibid on põhimõtted, mille järgimine tagab planeerimise efektiivsuse ja kvaliteedi. Planeerimise printsiipidest soovitatakse kinni pidada planeerimisprotsessi läbiviimisel ja plaaneerimissüsteemi kujundamisel. Printsiibid on käsu- ja turumajanduses erinevad. Turumajanduse kohta on välja toodud viis (Korndörfer, 1990: 377–378) kuni üksteist (Thommen, 2002: 49–51) planeerimise printsiipi. Kuna need esitused täiendavad üksteist, siis toome järgnevalt välja nende üldistuse.

Täielikkus: planeerimine hõlmab kõiki protsesse ja sündmusi, mis on tähtsad ettevõtte juhtimiseks. Teisisõnu, kõik vajalikud plaaninäitajad on välja töötatud. Selle printsiibi järgimise tulemuseks on üldplaan koos kaasnevate osaplaanidega. Täielikkuse printsiipi on selgitatud ka teisiti, nimelt peab planeerimine haarama ja töötleva kogu informatsiooni (kõiki ettevõttesiseid ja -väliseid asjaolusid), mis on vajalik ettevõtte või asutuse juhtimiseks.

Olulisus: reeglina seisab planeerimine vastastikku suure informatsioonivooga. Selletõttu peab kontsentreerima vaid sellele, mis on ettevõtte või asutuse jaoks esmatähtis. **Detailsus:** kõik planeeritavad parameetrid peavad olema määratletud piisavalt üksikasjalikult. Planeerimise sügavus peab lähtuma tema eesmärgist (mida lühiajalisem, seda detailsem on plaan).

Täpsus: planeerimise täpsus peab olema soovitava eesmärgi reaalseks täitmiseks piisavalt kõrge. Siin peetakse silmas püüdlust suhtelise täpsuse poole. Planeerimise aluseks oleva informatsiooni maht peab olema piisavalt suur, tegemaks täpseid plaane. Täpsusel ei ole niivõrd suur tähendus üld- kui võrd just detailplaneerimise juures. Lühidalt öeldes tähendab planeerimise täpsus seda, et a) plaan on välja töötatud piisava ja usaldusväärse informatsiooni põhjal, b) plaaninäitajad on omavahel kooskõlas.

Aktuaalsus: planeerimisel peab pingutama selle nimel, et hankida ja analüüsida kõige uuemaid andmeid. **Objektiivsus:** kõiki andmeid peab töötleva ja esitama võimalikult objektiivselt. Subjektiivne (üldistav) hindamine toimub alles otsustamise juures. Objektiivsus tähendab ka seda, et aluseks võetud andmeid iseloomustatakse arusaadavalt.

Lihtsus ja selgus: nende printsiipide tagamiseks peab planeerimise eesmärk olema selgelt defineeritud ja ka ressursid arusaadavalt sõnastatud. Planeerimine peab olema läbiviidav ülevaatlikult. Selgus tähendab täpselt formuleeritud seoseid osaplaanide ja üldplaani vahel. Ebaselged plaanid põhjustavad valesimistmisi. **Katkematus:** planeerimisprotsessi pidevus tagatakse järgplaneerimisega (uus plaan koostatakse vahetult enne eelmise perioodi lõppu) või libiseva planeerimisega (plaaniperioodi jooksul pikendatakse planeerimise horisonti).

Elastsus ja paindlikkus: planeerimine peab arvesse võtma keskkonna dünaamikat. Teisisõnu, plaani muudetakse uue informatsiooni põhjal või kohandatakse uute tingimustega, kasutades adaptiivset planeerimist. Paindlik plaan on paika pandud intervallina või suhtarvuna. Planeerimise elastsuse printsiip nõuab vajadusel ka plaaniliste reservide sisseviimist ja tähelepanu pööramist alternatiivide elastsusele. Paindlikkus tagatakse: 1) andmete esitamisega vahemikuna, mis jätab avatuks teatud tegutsemisruumi; 2) võimalike alternatiivplaanide koostamisega, mille rakendamine sõltub hiljem esinevatest sündmustest; 3) plaanirevisjoni võimalikkusena uute keskkonnasituatsioonide korral.

Planeerimise tasandamise seadus: plaanide kooskõla ja harmoonia tagamine ettevõtte allüksuste või valdkondade vahel. Valdkondadevahelise kooskõlastamise üheks näiteks on mingi konkreetse valdkonna kitsaskoha nõ aluseks võtmine. Seega kooskõlastatakse teiste valdkondade osaplaanid esimesega, vältimaks selle kitsaskoha negatiivset mõju ülejäänutele. Eriti tähtis on see lühiajalise planeerimise juures.

Realiseeritavus: eesmärgiks on koostada realistlikke plaane. **Sisukus:** üksikute osaplaanide sisu peab lähtuma ettevõtte visioonist ning eelnevalt püstitatud eesmärkidest. **Eesmärgipärasus:** planeerimine peab olema suunatud püstitatud eesmärkidele või otsustatud meetmetele.

Efektiivsus: planeerimise efektiivsuse üle otsustatakse lõplikult peale vaadeldava perioodi lõppu, lähtuvalt saavutatud eesmärkide täitmisest. **Planeerimise ökonoomsus:** ökonoomse planeerimise nõue on vastandiks täieliku, täpse ja elastse planeerimise nõudmistele. Vastavalt sellele printsiibile peavad kulutused planeerimisele olema kooskõlas saavutatud tulemustega. Samas tähendab ökonoomsus ka seda, et planeerimist on mõttekas läbi viia vaid seal, kus on selle järele vajadus.

Planeerimissüsteemi mõiste defineerimisel esineb kaks diametraalselt erinevat seisukohta.

1. Planeerimissüsteem on protsessuaalsete, institutsionaalsete ja instrumentaalsete planeerimiselementide struktureaalne kogum (Hopfenbeck, 1998: 345).
2. Ettevõtte või asutuse planeerimissüsteem hõlmab kõiki plaane, mis peavad olema välja töötatud ja näitab nende omavahelisi seoseid (Thommen, 2000: 421).

Autori arvates on teine seisukoht liiga kitsas ja kuulub esimesena defineeritud mõiste alla. Planeerimissüsteemi elementideks on (Hopfenbeck, 1998: 345): 1) ülesande kandjad (planeerijad), 2) planeerimisfunktsioon, 3) planeerimisprotsess, 4) plaanid, 5) informatsiooni baas, 6) struktuur (korraldatus), 7) regulatsioon (formaliseerimine, standardiseerimine) ning 8) meetodid ja instrumendid. Tegelikult tähendab see, et planeerimissüsteem peab sisaldama vastust kõigile planeerimisega seotud küsimustele. Näiteks kes, mida, millal, kui suures ulatuses, mil viisil, kuidas jne planeerib.

Kuna ettevõttel või asutusel on õigus otsustada ja leida vastused kõigile nimetatud küsimustele, saabki ta ise kujundada tõhusa,

sobiva ja hästi toimiva planeerimissüsteemi. Arvukatest **praktilistest soovitustest** on siinkohal välja valitud järgmised.

1. Rõhutage strateegilist mõtlemist, sest pikaajaline otsustus on olulisem lühiajalisest.
2. Vältige analüüsikrampi, ärge kulutage liigselt energiat möödunud perioodi analüüsile, sest tulevik on tähtsam.
3. Olge paindlik, sest planeerimise etapid ja faasid ei ole jäigalt paigas, alati võib tagasi pöörduda eelnevale etapile.
4. Arvestage ebaloogiliste sündmustega, kuna kõik inimesed (äripartnerid, kliendid ja töötajad) ei tegutse alati loogiliselt.
5. Vältige jäikust, ärge tuginege ainult ametlikele andmetele, vaid kasutage ära ka mitteametlikke seisukohti.
6. Kasutage ära erinevad ettevõttesisesed eriarvamused.
7. Olge diplomaat, kasutage otsuste kaitsmisel kavalust.

Tõhusa planeerimissüsteemi väljatöötamine on vajalik, keeruline ja aeganõudev ülesanne. Ebaselguse vältimiseks on oluline formuleerida sellise süsteemi tunnused. Kordamiste vältimiseks on siinkohal piiratud vaid viie järgmise tunnuse esitamisega.

Formaliseeritus: ametlikkus ja kirjalikkus. Formaalsel planeerimisel on mitmeid eeliseid: 1) ergutab juhti pidevalt perspektiivselt mõtlema; 2) koordineerib täpsemalt ettevõetavaid jõupingutusi; 3) määrab kindlaks tegevusnäitajad, mida on võimalik hiljem kontrollida; 4) sunnib ettevõtet täpsemalt määratlema oma ülesandeid ja põhimõtteid; 5) valmistab ette muutusteks; 6) demonstreerib näitlikult kõigi töötajate ametikohustuste seoseid.

Kontsentreerumine tulevikule: ettevõtte või asutuse võimaluste ja ohtude ning tugevate ja nõrkade külgede arvestamine ja tasakaalustatud areng. Tuleviku võimaluste otsinguil on oluline kasutada kaasaegseid tehnikaid (Kotkas, 2001: 84–86): 1) keskkonna üksikasjalik jälgimine (inglise k *environmental scanning*), sh konkurentide luure (*competitor intelligence*), stsenaariumide väljatöötamine (*scenario*); 2) ennustamine, prognoosimine (*forecasting*); 3) parima praktika tuvastamine (*benchmarking*).

Paindlikkus: valmidus reageerida turu muutustele. See on üks tähtsaimaid printsiipe muutuvates tingimustes, mis on oluline nii planeerimise etappide kui ka plaaninäitajate mõttes. Kogu planeerimissüsteem peab kujutama endast integreeritud paindlikku süsteemi. Kui on tarvis, tuleb teha revisjon või muudatus mistahes planeerimiselemendi osas. Võib koostada ka alternatiivplaanid: üks pessimistliku, teine optimistliku vaatega, kusjuures alati tuleb püüda realiseerida paremat varianti.

Täitjate osalemine planeerimisel: plaanid töötavad välja või vähemalt osalevad selles need, kes vastutavad plaanide täitmise eest. See tugevdab töötajate motivatsiooni, kuivõrd nad ise on seadnud endile ülesanded. Teisest küljest on plussiks see, et töötajad saavad anda juhtidele sellist teavet, mis tavaliselt vahetutelt täitjatelt juhtideni ei jõua.

Tsentralisatsiooni ja detsentralisatsiooni kombinatsioon: kõigi juhtimistasandite jaoks planeerimisprotsessis optimaalse osalusmäära leidmine. See võimaldab vältida nii planeerimise liigset koondumist tippjuhtide kätte kui ka hajutamist.

8. ORGANISEERIMINE

8.1. Organisatsiooni fenomen

Organiseerimine moodustab planeerimise järel klassikalise juhtimisprotsessi loogilise jätku. Organiseerimine on juhtimisfunktsioon, mille abil struktureeritakse ettevõtet või asutust ning korraldatakse ja koordineeritakse töötajate käitumist nii, et saaksid realiseeritud planeerimisega püstitatud eesmärgid.

Organiseerimise mõistet on otstarbekas autori arvates selgitada organisatsiooni fenomeni kaudu. Organisatsiooni käsitlusel on pikk ajalugu. **Organisatsiooni** on määratletud ühendusena, korrastatusena, süsteemina, struktuurina, protsessina, funktsioonina, instrumendina jne. Kõiki nimetatud tõlgendusi võib pidada oma-moodi õigeks, kuigi enamasti avavad nad organisatsiooni mõistet vaid mingist ühest vaatepunktist lähtudes. Mitmesuguste, osalt küllaltki oluliselt lahknevate tõlgenduste olemasolu näitab mõiste ülekoormatust ja põhjendab selle täpsema määratlemise vajadust.

Organisatsiooni mõistet käsitletakse erinevalt inglise ja saksa keeleruumis, lisaks veel erinevalt juhtimis- ja organisatsiooniõpetuses. Käsitledes klassikalisi juhtimisfunktsioone, kasutatakse saksakeelses kirjanduses mõistet *organisatsioon* (*Organisation*). See ei ole juhuslik, vaid viitab sellele, et organisatsiooni mõistet võib kasutada:

- väga erinevates tähendustes (Siimon, Vadi, 1999: 11–12): kui institutsiooni, instrumenti ja funktsiooni;

- eraldi mõistena kui organisatsiooniõpetuse uurimisobjekti (Picot *et al.*, 2002: 32 jt);
- koos juhtimisega (*Management und Organisation*) eraldi uurimisobjektina (Thommen, 2002 jt);
- koos inimeste juhtimisega (*Führung und Organisation*) planeerimise ja kontrollimise kõrval (Steinmann, Scheyögg, 2000: 397).

Eeltoodust lähtudes tuleb organisatsiooni mõistet piiritleda ja organisatsiooni ning juhtimise seoseid täpsemalt selgitada. **Organisatsiooni fenomen** seisnebki selles, et juhtimise kuubis (vt joonis 1) esindab organisatsioon nii **protsessuaalset** kui **struktuuriaalset mõõdet** (Schierenbeck, 2000: 82).

Siinkohal on kasutatud kaht mõistet: **organisatsioon** kui **funktsioon** ja organisatsioon kui **instrument**. Esimene kätkeb endas tegevust, teine selle tegevuse tulemust. Järgnevalt on valitud mõnevõrra erinev lähenemine. Nimelt selgitatakse kõigepealt organisatsiooni kui instrumenti ja alles seejärel kui funktsiooni. Põhjenduseks on kaks asjaolu: 1) instrumendi mitmetähenduslikkus loob aluse funktsiooni mitmekülgsemaks avamiseks; 2) funktsionaalsele aspektile on tarvis pöörata suuremat tähelepanu. Pealegi ilmneb organisatsiooni kui juhtimisfunktsiooni fenomen tema iseseisvas instrumentaalses tähenduses.

Organisatsiooni **instrumentaalne** tähendus tuleb esile järgmises lauses: ettevõttel või asutusel on organisatsioon (ettevõtte omab organisatsiooni). Instrumentaalses tähenduses on organisatsioon:

- tööjaotusest ja koordineerimise vajadusest tingitud reeglite kehasus;
- ettevõtte eesmärkide saavutamise instrument;
- kõigi ettevõtte ülesande täitmisel osalejate isiklike eesmärkide saavutamise instrument (Vahlens, 1993: 104).

Instrumentaalse organisatsiooni mõiste tugineb asjaolul, et reeglina on igal ettevõttel või asutusel teadlikult loodud kord, millega peab kindlaksmääratud eesmärged saavutama. Selles tähenduses on

rõhutatud (Thommen, 1993: 582) organisatsiooni **korrafunktsiooni**.

Organisatsiooni kui instrumendi olemust ja spetsiifikat selgitatakse võrdlevalt dispositsiooni ja improvisatsiooniga (vt lähemalt Siimon, Vadi, 1999: 15). **Organisatsioon** iseloomustab ettevõttes ametlikult teatavaks tehtud, ettenägelikult kujundatud, üldiselt ja pikka aega kehtivate reeglite süsteem. Teisisõnu, organisatsiooni all mõistetakse eesmärkide saavutamiseks kehtestatud formaalseid reegleid, mille abil ettevõtet kui sotsiotehnilist süsteemi struktureeritakse ja korraldatakse süsteemi kuuluvate inimeste tegevusi, töövahendite rakendamist ja informatsiooni töötlemist (Ulrich, Fluri, 1992: 171). Organisatsioon on reeglite kogum, millest juhtkond ja töötajad ettevõtte tegevuse korraldamisel lähtuvad või juhinduvad.

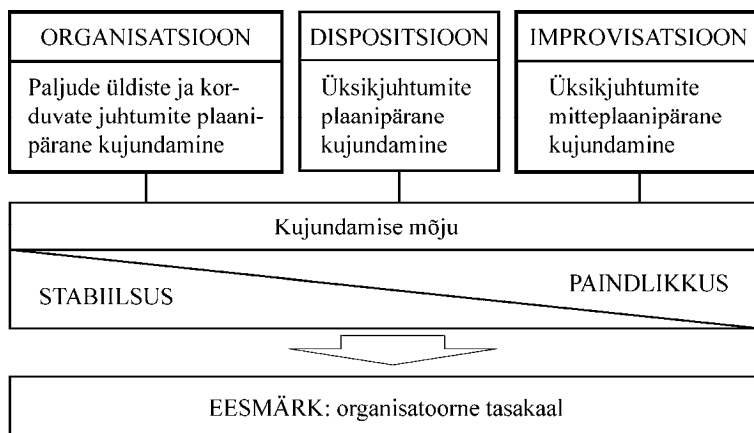
Dispositsiooni paljudest tähendusest on organisatsiooniõpetuses kasutusel mõiste – korraldus. Dispositsiooniga reeglistatakse samuti seoseid ja protsesse, aga vaid üks kord ühe juhtumi jaoks. Dispositsioonil ei ole struktureerivat toimet. **Improvisatsioon** tähendab ettevalmistamatult millegi tegemist või korraldamist. Improvisatsioonil on struktureeriv toime ja selles mõttes on ta organisatsioonile lähedane mõiste. Erinevus on reeglite kehtivusaajas ja juhtumite arvus.

Juhtimispraktikas on vajalik leida selline suhe, ühelt poolt, reeglite ja korra ning, teiselt poolt, improvisatsiooni vahel, mis lubab ettevõttele nii küllaldast paindlikkust kui ka piisavat stabiilsust. Teisisõnu, kõik rutiinsed tegevused peavad olema “valatud” rangete reeglite raamidesse. Samas ei tohi reeglid muutuda omaette eesmärgiks, vastasel juhul hakkab ettevõtte või asutus kannatama bürokraatia ja selle negatiivsete tagajärgede all.

Üleorganiseerituse korral ületavad organisatsioonilised reeglid seoste ja protsesside toimimiseks hädavajaliku ja majanduslikult otstarbeka määra, mille tulemuseks on ettevõtte või asutuse jäikus. Alaorganiseerituse korral reeglistatakse lühikeseks ajaks või ühekordselt ka seosed ja protsessid, mis vajavad pikaajalist

reeglistamist. See aga põhjustab ebastabiilsust. Juhtkonna põhiline ülesanne seisneb selles, et saavutada organisatoorne optimum (Thommen, 1993: 601), st seisund, kus kõik samaliigilised ja korduvad protsessid on reguleeritud üldiste, mitte spetsiaalsete reeglitega.

Joonisel 27 on neid mõisteid – organisatsioon, dispositsioon ja improvisatsioon – käsitletud tegevustena. Instrumentide ja tegevuste paralleelne käsitlemine viitab veelkord nende seosele.



Joonis 27. Organisatoorse tasakaalu mõjurid (BWL, 2000: 137).

Instrumentaalse organisatsiooni mõiste üheks oluliseks väljundiks ja praktilise organiseerimistöö sisuks, eesmärgiks ja tulemuseks on lõppkokkuvõttes **ettevõtte organisatsioon**. See tähendab, et ettevõtte tervikülesande (*Gesamtaufgabe*) lahendamine ja tulemi-protsess ei toimu juhuslikult, vaid (plaanipäraselt) kindlaks-määratud reeglite süsteemi järgi. Kui reegleid ei ole olemas, võivad kergesti tekkida tühikäigud, takistused, ülekoormused, kitsaskohad ja personaalsed lahkkelid (Wiedemann, 1998: 6).

Ettevõtte organisatsiooni vajadus tuleneb ettevõtte eesmärgist. Iga ettevõtte eesmärgiks on tegutseda majanduslikkuse printsiibil, st

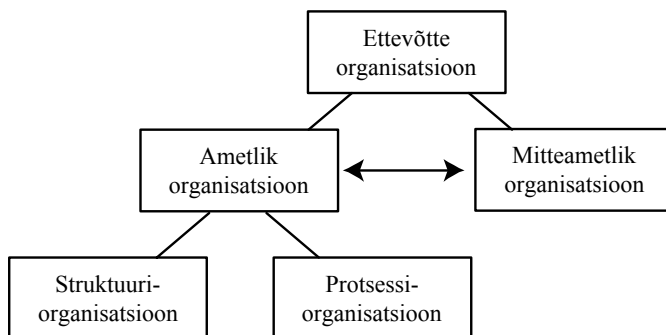
saavutada antud ressurssidega parimat võimalikku tulemust. Ettevõtte eesmärk nõuab ettevõtte organisatsiooni kahe alaliigi kujundamist (Meyer, Stopp, 1989: 13), kusjuures arusaamise lihtsustamiseks on vaja rõhutada **ülesande** ja **protsessi** mõistete eristamist organisatsiooniõpetuses. Järelikult nõuab eesmärk:

- 1) ettevõtte ülesehituse ratsionaalset kujundamist, seega ettevõtte ülesandekandjate arukat ja võimalikult konfliktivaba koordineerimist;
- 2) ettevõttes vajaliku tegevuse ratsionaalset reeglendamist, st tööprotsessi ruumiliselt ja ajaliselt otstarbekat kujundamist.

Esimesel juhul on tulemuseks **struktuuriorganisatsioon** (ülesehitusorganisatsioon), kus esiplaanil seisavad ülesande kandjate osaülesanded ja nende seosed. Sellist organisatsiooni on nimetatud ka kestvaorganisatsiooniks. Struktuuriorganisatsiooni on nimetatud ka staatiliseks organisatsiooniks, kujundiks (Kruse, Heun, 1992: 125). Ettevõtte struktuuriorganisatsioon on võimu- ehk alluvussuhete raamistik, ettevõtte “anatomia”. Teisel juhul on tulemuseks **protsessiorganisatsioon**, kus esiplaanil seisavad reaalsed, ruumis ja ajas toimuvad tööprotsessid. Protsessiorganisatsiooni on nimetatud dünaamiliseks organisatsiooniks (*Ibid.*: 126).

Organisatsiooniteadlased (Nordsieck, Kosiol) on nimetanud neid ühe ja sellesama objekti kaheks küljeks. Organisatoorne ülesehitus (struktuuriorganisatsioon) on mõttetu ilma protsessiorganisatsioonita ning organisatoorsed protsessid on mõeldamatud ilma ülesehituslike raamideta.

Struktuuriorganisatsioon (kasutatakse ka mõistet – organisatsiooni struktuur) ja protsessiorganisatsioon (kasutatakse ka mõistet – protsessistruktuur) kokku moodustavad ettevõtte ametliku (formaalse) organisatsiooni (vt joonis 28).



Joonis 28. Ettevõtte organisatsiooni põhilised ilmingud (autori koostatud).

Ametlikul organisatsioonil on kindel struktuur ja eesmärgid, liikmete seosed on kindlalt määratud, igaüks teab oma positsiooni. Selline organisatsioon ei ole eriti paindlik. Et midagi muuta, tuleb muuta nii võimu, vastutust, ülesandeid kui ka eesmärke.

Ametliku organisatsiooni kõrval esineb ka **mitteametlik (informaalne) organisatsioon**. Viimasel puudub ametlik struktuur või see on isekujunemise korral formaliseerimata. Otseseid alluvussuhteid ja õigust võimule teiste üle praktiliselt ei ole. Eesmärke sageli täpselt ei teata. Niisugune on näiteks sõpruskond või klubi (Alas, 1997: 9). Mitteametlik organisatsioon näitab, kuidas toimivad mitteametlikud grupeeringud ja teabe levik. Need tekivad tegevuse käigus iseenesest ega kajastu organisatsiooni ametlikus kirjelduses (Vadi, 1996: 206). Seoses eeltooduga on avaldatud arvamust (Wittlage, 1989: 206), et õigem on kasutada mitteametlike ilmingute mõistet.

Üldistatult on otstarbekas eristada eraldi **instrumentidena** vähemalt kaht: 1) **formaalsed reeglid** ja 2) **ettevõtte organisatsioon**. Nende kujundamisel on oma spetsiifika ja nad võimaldavad organisatsiooni kui funktsiooni mõistet diferentseeritumalt käsitleda.

8.2. Organiseerimine ja organisatoorne kujundamine

Organiseerimine ja organisatoorne kujundamine avavad organisatsiooni **funktsionaalse** tähenduse, mis sisaldub järgmises lühisõnastuses: ettevõtet või asutust organiseeritakse. Sellise mõiste orientatsiooni korral seisab esiplaanil tegevus. Eesti keeles võib segavaks osutuda mõiste – organiseerimine – väga erinevad tähendused, näiteks tavatähenduses (Kibbermann, Kirotar, Koppel, 1975: 618): 1) korraldamine; 2) ettevalmistamine; 3) ühendamine, koondamine, liitmine; 4) endale millegi (mitte päris ausal teel) muretsemine.

Juhtimisteaduses käsitletakse organiseerimist reeglina **kitsamas**, organisatsiooniõpetuses **laiemas** mõttes. Juhtimisteadus käsitleb organiseerimist teise klassikalise juhtimisfunktsiooni tähenduses (Lukjanov, 2000: 144). Organiseerimine võtab endale planeerimise ja täideviimise, või planeerimise ja inimeste juhtimise vahendaja funktsiooni (Wiedemann, 1998: 5). Seega on organiseerimine tihedalt seotud planeerimisega ja inimeste juhtimisega.

Organiseerimise seos **planeerimisega** avaldub järgnevas:

- kuivõrd kõiki ettevõtte või asutuse tegevusi planeeritakse, siis on olemas ka organisatsioonilise tegevuse planeerimine,
- kuna kõiki ettevõtte või asutuse tegevusi organiseeritakse, siis on olemas ka planeerimise organiseerimine,
- organiseerimise tulemuseks on kord ja reeglid, mis toimivad normidena.

Organiseerimine ja inimeste juhtimine on juhtimisfunktsioonid, mille abil mõjutatakse inimeste käitumist nii, et saaksid realiseeritud ettevõttepoliitikas visandatud ja planeerimisel konkretiseeritud eesmärgid ning meetmed. Nende põhimõtteline erinevus seisneb ainult vormis, mille abil käitumisootusi stabiliseeritakse ja realiseeritakse.

Organiseerimine tähendab käitumisootuste formaliseerimist, st formaalsete reeglite väljatöötamist. Viimased on õiguspäraste subjektide poolt teatud kujundamisaktis tasakaalustatult, mittepersoonalselt, st sõltumatult teatud indiviidist, selgitatud ja kirjalikult fikseeritud. Seega tähendab organiseerimine inimeste käitumise mõjutamist ametlike reeglite kaudu.

Inimeste juhtimine tähendab teise indiviidi või inimeste grupi käitumise personaalset mõjutamist teatud eesmärgi suunas. Juht saavutab juhitavate järgimise teatud eesmärkide saavutamiseks kas erialase autoriteedi (argumendid), isiksuseautoriteedi (aura, võlu) või positsiooniautoriteedi (sanktsioonivõim) abil.

Järelikult on tegemist teatud mõttes alternatiividega ning vastust vajab küsimus, millistel juhtudel, millist juhtimise vormi kasutada. Reeglina kehtivad järgmised seosed: töötajad, kes

- a) nõuavad kindlust ja stabiilsust, vajavad selgeid reegleid ja piiratud arvamusruumi;
- b) otsivad eelkõige enesearendamist, vajavad rohkem kompetentsi ja vastutust, rohkem paindlikkust, iseseisvust ja innovaatilisi ülesandeid.

Organiseerimise kui juhtimise osafunktsiooni **defineerimisega** ollakse juhtimisalases kirjanduses enamasti raskustes. Siinkohal on tehtud valik diametraalselt erinevatest määratlustest.

- Organiseerimine on ettevõtte ülesehituse kindlaksmääramine ja tööprotsesside kujundamine (BWL, 2000: 133).
- Organiseerimine tähendab ettevõtte tervikülesande otstarbekat liigendamist osaülesanneteks ja nende omavahelist seostamist, saavutamaks ettevõtte eesmärgi (Thommen, 2002: 184).
- Organiseerimine on tegevus, mille käigus täitmisele kuuluvad tööd jaotatakse üksikisikute vahel, koondatakse isikud allüksustesse ning määratakse kindlaks alluvusvahekorrad (Üksvärav, 2003: 81).
- Organiseerimine seisneb ülesannete grupeerimises, töökohtade kavandamises ja otsustamisõiguse delegeerimises.

See on kohustuste, õiguste ja vastutuse kindlaksmääramine, mille käigus määratakse planeerimisel fikseeritud eesmärkide saavutamise teed, otsustatakse, kuidas formaalseid elemente kõige paremini rühmitada (Alas, 1997: 13–14, 64).

Eeltoodust selgub, et organiseerimist on defineerinud erinevad autorid enamasti kitsalt ja ühekülgsest, jättes seejuures piiritlemata üldmõiste komponendid ning mõningad olulised momendid. Organiseerimise üldmõistet võib autori arvates lühidalt avada eesmärkide ja ülesannete kaudu. Organiseerimine on juhtimistegevus, mille **eesmärgiks** on:

- tegevuse koordineerimine formaalsete reeglite ja ettevõtte struktuuriorganisatsiooni kujundamise kaudu;
- pidevalt hoolitseda kõigi protsesside stabiilse ja ladusa funktsioneerimise eest;
- vajadusel täiustada, arendada ja ümber kujundada nii struktuuri, reegleid kui ka praktilist organiseerimistööd.

Organiseerimise **ülesandeid** on selgitatud ka küsimuste kaudu, millele vastamisel selgub organiseerimistegevuse sisu (Kruse, Heun, 1992: 125):

1. Miks? – Ülesannete määratlemine.
2. Kuidas? – Soorituse määratlemine.
3. Mida? – Objekti määratlemine.
4. Millega? – (Asi- ja töö-) vahendite määratlemine.
5. Kes? – Töötajate rakenduse määratlemine.
6. Kus? – Asukoha, ruumi määratlemine.
7. Millal? – Aja määratlemine.

Üldistavalt on oluline rõhutada, et kõik need eesmärgid ja ülesanded ei mahu organiseerimise tavatähenduse alla. Seepärast on mõttekas kasutusele võtta laiem mõiste – **organisatoorne kujundamine**, mis ongi ettevõttes või asutuses esinevate elementide, seoste ja protsesside kujundamine ametlike, pikka aega kehtivate reeglite kaudu. Samuti hõlmab see mõiste kõigi organisatsiooni-probleemide lahendamise protsessi ning mitmesuguseid organisatoorse täiustamise ja ümberkujundamisega seotud tegevusi.

Eestikeelses erialakirjanduses kasutatakse funktsionaalses tähenduses organisatsiooni kohta palju erinevaid mõisteid, alates organiseerimisest (Alas, 1997: 64) kuni organisatsiooni arendamiseni (Saat, 1998: 98). Saksakeelses erialakirjanduses kasutatakse organiseerimise asemel valdavalt selliseid täpsemaid mõisteid nagu organisatoorne kujundamine (*organisatorische Gestaltung*, Thommen, 2002: 290 jt) ja ettevõtte organisatsiooni kujundamine (*Gestaltung der Organisation*, Hopfenbeck, 1998: 489 jt), kusjuures neid ei kasutata sünonüümidena.

Organisatoorse kujundamise objektiks on kõikvõimalikud organisatsiooniprobleemid. **Organisatsiooniprobleemid** on väga mitmekesised ja neid võib liigitada järgmiselt.

1. Probleemi ulatuse alusel: meta (organisatsioon-) ja objekti (organisatsioon-) probleemid. Metaprobleemid esinevad ja tekitavad kõrgematel juhtimistasanditel. Need on probleemid, mis on tähtsad kogu ettevõtte organisatoorse tegevuse seisukohalt. Organisatsiooniotsused, mis langetatakse kõrgeimal juhtimistasandil, on sama suure tähtsusega kui eesmärgiotsused. Objektiprobleemid avalduvad madalamatel juhtimistasanditel ja täitjate tasandil.

2. Ettevõtte või asutuse arengu faasi alusel: loomise, tegutsemise ja ümberkorraldamise faasis esinevad organisatsiooni-probleemid. Spetsiifilised probleemid avalduvad just loomise ja ümberkorraldamise perioodil. Esimesel juhul on tegemist alustamisega nõ puhtalt lehel, mistõttu tuleb leida lahendused kõikvõimalikele küsimustele ja probleemidele organisatoorse tegevuse vallas. Ümberkorralduste puhul on seevastu tarvis leida uusi organisatoorseid lahendusi struktuuri ja seoste vallas, mis oleksid kooskõlas ettevõtte sisuliste muutustega.

Organisatoorsel kujundamisel on üks **spetsiifiline tunnus**: sellega tegelevad ja tulemuseni jõuavad inimesed, kes ise selles ettevõttes tegelevad. Sellepärast on oluline, et:

- 1) probleemilahendused ja nende eesmärgipärane rakendamine pandaks paika vastavate reeglitega;

- 2) reeglid kehtivad sõltumatult isikutest ja on enamasti kirjalikult fikseeritud;
- 3) reegleid peavad tunnistama kõik ettevõtte töötajad.

Siinkohal on pikemalt käsitletud nelja organisatoorse tegevuse põhiküsimust:

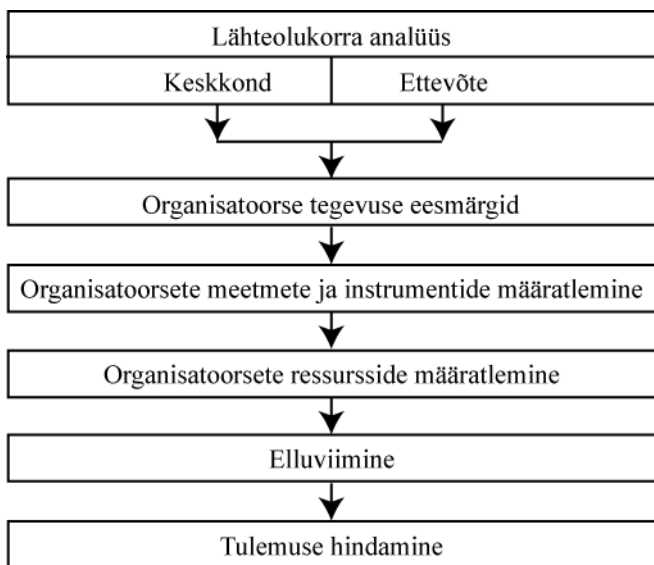
- organisatoorse probleemi lahendamise põhimõtteline käik;
- organisatoorse kujundamise formaalsed elemendid;
- ettevõtte organisatsiooni kujundamise loogika;
- organisatoorse kujundamise meetodika.

Esimene kuulub lahutamatu organisatoorse kujundamise olemuse juurde. Tegelikult ongi organisatoorsel kujundamisel laiem teoreetiline tagapõhi, kuivõrd see tähendab mistahes **organisatoorse probleemi lahendamist**. Sellel on ühisosa ettevõtte organisatsiooni kujundamise loogika ja meetodikaga, kuid sisaldab mõnevõrra teistsuguseid faase ja komponente (vt joonis 29).

Esiteks, **lähteolukorra analüüs**: ettevõtte organisatsiooni mõjutavate arvukate tegurite väljaselgitamine ja hindamine. Suur osa on nii keskkonnateguritel (keskkonna ebakindlus, seadusandlikud aktid, müügituru suurus jt) kui ka ettevõttespetsiifilistel teguritel (ettevõtte suurus, ajalooline areng, toodete arv jt).

Teiseks, **organisatoorse tegevuse eesmärgi määramine**: organisatoorse tegevuse kõrgeim eesmärk on suurendada optimaalse tööjaotuse kaudu ettevõtte edu. Seda eesmärki võib laiendada nii struktuuri- kui ka protsessiorganisatsioonile.

Kolmandaks, **organisatoorsete meetmete ja instrumentide määratlemine**: organisatoorsete eesmärkide saavutamiseks on ettevõtte käsutuses arvukad organisatoorsed meetmed ja instrumendid, näiteks efektiivne tööjaotus ja optimaalne kommunikatsiooni korraldatus. Esiplaanil seisavad mitmesugused struktuuri- tüübid.



Joonis 29. Organisatoorse probleemi lahendamine (Thommen, 2002: 187 alusel).

Neljandaks, **organisatoorsete ressursside määratlemine**: organisatoorsete meetmete rakendamiseks peavad olema vastavad ressursid. Finantsressursside kõrval on olulised eelkõige töötajad, kes töötavad välja nii organisatoorseid lahendusi kui ka nende rakendamiseks vajalikke organisatoorseid instrumente.

Viiendaks, **elluviimine**: organisatoorsete meetmete rakendamine. Sellel on eriline kaal, sest sellised meetmed tähendavad olemasolevate struktuuride ja protsesside muutmist, puudutades alati ka töötajaid, kes peavad kohanema uute situatsioonidega, kusjuures võib esineda vastuseise ja konflikte.

Kuuendaks, **tulemuse hindamine**. Organisatoorse tegevuse tulemus seisneb ülesannete uues korralduses. See näitab, kuivõrd ettevõtte on õnnestunud keskkonna, töötajate ja ettevõtte enda nõudmistega ise toime tulla.

8.3. Organisatoorse kujundamise formaalsed elemendid

Organisatoorse kujundamise formaalseteks elementideks (Thommen, 2002: 188) nimetatakse ettevõtte kõige väiksemaid abstraktseid komponente, millest kujundatakse eelkõige struktuuriorganisatsioon. Nendest komponentidest hakatakse üles ehitama tervikut ja nende abil formaliseeritakse käitumisootused. Formaalsseteks elementideks on (Ulrich, Fluri, 1992: 173):

- ülesanded ja tegevused;
- kompetents ja vastutus;
- kohad ja kohagrupid;
- ühendusteed kohtade vahel.

Ülesanded ja tegevused on primaarsed formaalsete elementide hulgas. Iga organisatoorse probleemi alguses seisab ülesanne, mida peab lahendama. Ülesanded tulenevad ettevõtte eesmärgist ja äristrateegiast. Ülesande defineerimisel rõhutatakse nii staatilist kui ka dünaamilist aspekti (Thommen, 1993: 584).

Ülesanne on staatilisest aspektist lähtudes “peab” tulemus, dünaamilisest aspektist lähtudes hõlmab ülesanne ka kõiki selle tulemuse saavutamiseks vajalikke tegevusi.

Kompetents ja vastutus on ülesannete täitmise seisukohalt tähtsad formaalsed elemendid. Selleks, et koht (kohatäitja) saaks talle ülekantud ülesandeid täita, peab ta omama vajalikku kompetentsi.

Kompetentsiks nimetatakse õigusi ja võimupiire vastavate ülesannete korrapäraseks täitmiseks, vajalike toimingute ettevõtmiseks ja meetmete rakendamiseks (Thommen, 2002: 192). Seega: kompetents = tegutsemisõigus (Ulrich, Fluri, 1992: 174); kompetents = täpselt määratletud õigus (Reiljan, 1997: 190).

Vastutust on organisatsiooniõpetuses defineeritud sageli järgmiselt: vastutus on ülesande täitja kohustus isiklikult aru anda ülesande eesmärgipärase täitmise eest. Selle definitsiooni kohaselt tähendab vastutus vaid aruandmiskohustust.

Arvesse võttes Henry Fayoli üht juhtimispõhimõtet, võimuprintsiipi (Alas, 1997: 82–83) – jaotada õigused inimeste vahel nii täpselt kui võimalik, kusjuures õigused ja vastutus olgu vastavuses – on eespool esitatud definitsioon mõnevõrra ühekülgne. Tuntud organisatsioonipõhimõtete järgi (Thommen, 2002: 192) peavad ülekantud ülesanne, määratud kompetents ja üleantav/ülevõetav vastutus olema üksteisega vastavuses. Fayoli volituste ja vastutuse printsiip rõhutab järgmist: volitused on õigus käskida, vastutus on sellega kaasnev kohustus. Seal, kuhu antakse üle volitused, tekib ka vastutus.

Ülesande täitja peab selle nõude järgi omama täitmiseks vajalikku kompetentsi. Teiselt poolt kannab ta vastutust nii ülesande korrektse täitmise kui ka vigade, kompetentsi eiramise või ületamise ja enese põhjustatud ebaõnnestumiste eest.

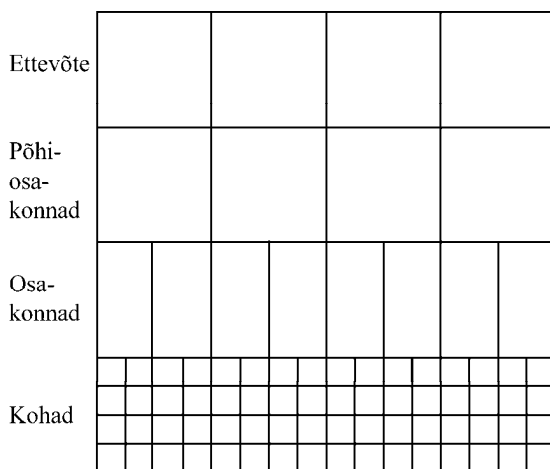
Järelikult on vastutus täitja kohustus lahendada talle antud ülesanded nõuetekohaselt ja eesmärgipäraselt, järgides kõiki määratud õigusi ja anda isiklikult aru nende täitmisest. Seega: vastutus = kohustus; vastutus = täitmiskohustus ehk kompetentsi järgimiskohustus + aruandmiskohustus.

Kohad ja kohagrupid on juba institutsionaalse tähendusega formaalsed elemendid, millel on oluline tähtsus eelkõige struktuuriorganisatsiooni kujundamisel. Ettevõtte kui süsteem koosneb allsüsteemidest, mis täidavad süsteemisiseselt kindlaid ülesandeid. Neid süsteeme on võimalik liigendada väiksemateks ühikuteks – süsteemielementideks (inimene, inimese-masina-kombinatsioon). Formaalses käsitluses iseloomustatakse väiksemaid ühikuid kui kohti.

Koht on kõige väiksem organisatoorne üksus. Ta koosneb eri osaülesannetest, mis moodustavad ülesannete kompleksi. Koht on kombinatsioon ülesannete kompleksist, mida üks isik (või grupp) suudab täita ning selleks vajalikust kompetentsist ning vastutusest (Ulrich, Fluri, 1992: 176). Koha puhul ei ole tegemist konkreetse ruumiliselt määratletava töökohaga, vaid abstraktse ülesannete kompleksiga, mille loomisel lähtutakse ühest või mitmest

mõeldavast ülesannete täitjast. Seega võib koht hõlmata mitmeid töökohti ja võib olla hõivatud rohkem kui ühe ülesannete kandja poolt (*job sharing*).

Kuna üksteise kõrval seisvad kohad ei ole sobivad koordineeritud tulemuseni jõudmiseks, peab ühiselt või otseselt üksteisest sõltuvaid ülesandeid täitvad kohad koondama gruppideks ja allutama ühele juhtimiskohale. Selliseid kohtade koondamisi iseloomustatakse kui kohagruppe. Organisatsiooniõpetuses on kohtade ja kohagruppide kõrval kasutusel ka hoopis detailsemad liigitused (vt joonis 30).



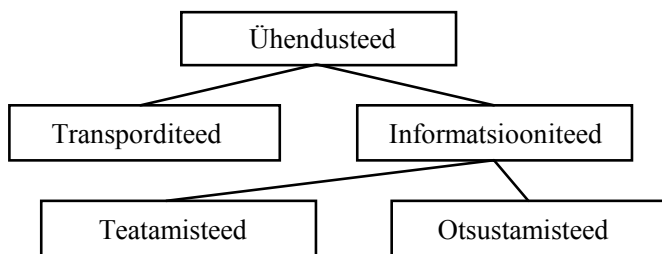
Joonis 30. Ettevõtte liigendamine ülesannete järgi jaotatud üksusteks (Picot *et al.*, 2000: 243).

Osakondade, kohagruppide ja kohtade moodustamise vajalikkus ning ulatus sõltuvad ettevõtte suurusest ja spetsialiseeritusest, olles otseselt seotud ettevõttes praktilise struktuuritüübi kujundamise, hierarhia ja instantside moodustamisega.

Instantsid on juhtimisülesannetega kohad (või isikud), millel on järgmised funktsioonid:

- otsustusfunktsioon: instantsil on oma pädevusalal õigus ja kohustus vastu võtta ülesannete täitmiseks vajalikke otsuseid;
- korraldusfunktsioon: instants võib oma otsuste elluviimiseks anda korraldusi teistele isikutele;
- initsiatiivifunktsioon: instants on talle määratud ülesande täitmiseks kohustatud rakenduma initsiatiivikalt ja suunavalt.

Ühendusteel kohtade vahel on institutsionaalseid struktuuriüksusi ühendavad formaalsed elemendid. Et kohad on üksikelemendid ja täidavad ainult osaülesandeid, vajavad nad koostööks ja koordinatsiooniks vastastikuseid kontakte. Selleks seatakse sisse seosteed või kanalid, mida võib kujundlikult võrrelda teedega riigis. Nendel ühendusteedel vahetatakse kas füüsilisi objekte või informatsiooni. Niisiis eristatakse primaarselt transpordi- ja informatsiooniteid (vt joonis 31).



Joonis 31. Ühendusteel kohtade vahel (Thommen, 2002: 193).

Füüsiliste objektide transportimise esemeline ja ajaline koordineerimine ning juhtimine on protsessiorganisatsiooni kujundamisel suurima tähtsusega. Informatsiooni edastamise juures seevastu on tegemist kommunikatsiooniprobleemidega. Ettevõtte informatsioonisüsteemi raames võib eristada järgmisi ühendusteid.

- **Teatamisteed** on enamasti ühepoolised ja ainult informatsiooni edastamiseks. Nad võivad olla struktuuriorganisatsioonis horisontaalsed, vertikaalsed või diagonaalsed.
- **Otsustamisteed** teenivad tahte kujundamist ja läbiviimist, seega otsustusprotsessi selle laiemas tähenduses. Viimase komplitseeritusest tingituna jagunevad otsustamisteed otsustamiskompetentsi alusel (Siimon, Vadi, 1999: 76–77).

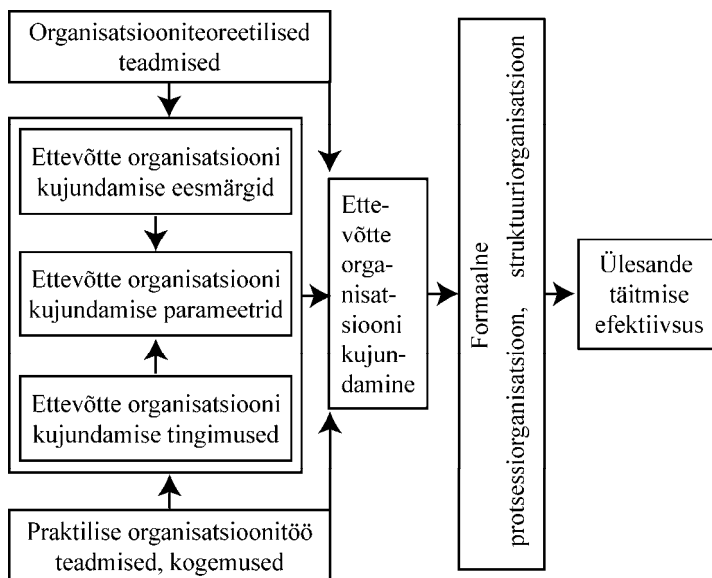
Kuna ettevõttes või asutuses kindlaksmääratud kommunikatsiooniteed on organisatsioonilistele üksustele siduvad, siis nimetatakse seda ametlikuks korraks.

8.4. Ettevõtte organisatsiooni kujundamine

Ettevõtte organisatsiooni on autori arvates soovitav kasutada struktuuri- ja protsessiorganisatsiooni üldmõistena. Põhjenduseks on asjaolu, et erialakirjanduses kasutatakse ettevõtte organisatsiooni tähenduses palju mõisteid. Näiteks eestikeelsetes väljaannetes on kasutusel ettevõtte struktuur, formaalne struktuur (Reiljan, 1997: 184–185), organisatsiooni struktuur (Alas, 1997: 64) jne, kuid sõna struktuur viitab enamasti vaid struktuuriorganisatsioonile. Ettevõtte organisatsiooni kujundamisel on siinkohal piiratud vaid kahel probleemil.

1. Ettevõtte organisatsiooni kujundamise loogikat avab tema üldseos (joonis 32, terminoloogilised täpsustused autorilt).

Jooniselt selgub, et ettevõtte organisatsiooni kujundamine vajab kahesuguseid teadmisi ja kogemusi: 1) organisatsiooniteoreetilisi teadmisi ja 2) praktilise organisatsioonitöö kogemusi. Ettevõtte organisatsiooni kujundamise **otsesteks komponentideks** on 1) eesmärkide, 2) tingimuste ja 3) parameetrite kindlaksmääramine.



Joonis 32. Ettevõtte organisatsiooni kujundamise üldseos (Wittlage, 1989: 40).

Ettevõtte organisatsiooni kujundamise eesmärkide käsitlemisel on selguse mõttes oluline rõhutada järgmist:

- ettevõtte organisatsiooni kujundamise eesmärgid ei ole samad, mis ettevõtte tegutsemise eesmärgid;
- ettevõtte organisatsiooni kujundamine ei ole eesmärgiks omaette, vaid selle ülesandeks on toetada ettevõtte eesmärkide saavutamist.

Märkusena on oluline lisada, et eestikeelses juhtimisalases kirjanduses ei ole seda probleemi teadvustatud ega selgitatud (nt Alase, Üksvärava, Vadi jt õpikutes), kuna organisatsiooni mõistet kasutatakse ettevõtte sünonüümina.

Ettevõtte organisatsiooni kujundamise eesmärgi on raske otseselt formuleerida, sest neid on planeerimise eesmärkide ja ettevõtte eesmärkide suhtes raske piiritleda (Wittlage, 1989: 27). Ettevõtte

organisatsioonis on ikkagi instrumentaalne iseloom ja tegemist on eesmärgi – vahendi seostega. Seetõttu määratakse ettevõtte organisatsiooni kujundamise eesmärgid ühelt poolt ettevõtte eesmärkidest, teiselt poolt ettevõtte ärifilosoofia poolt.

Kaudselt selgitatakse ettevõtte organisatsiooni kujundamise eesmäärke näiteks organisatsiooniprintsiipide kaudu. **Organisatsiooniprintsiibid** on organisatoorse kujundamise põhimõtted, mida on esitatud kaheti. Esiteks on neid formuleeritud lühidalt märksõnadena (Wittlage, 1989: 28): näiteks paindlikkus, stabiilsus, produktiivsus, selge kompetentsi piiritletus, kohanemisvõime, majanduslik ja inimlik kasulikkus, juhtimise hõlpsus, hea otsus, rahulolu. Need on üksikpõhimõtted, mis räägivad üksteisele osaliselt vastu ja vajavad ühtsesse süsteemi integreerimist.

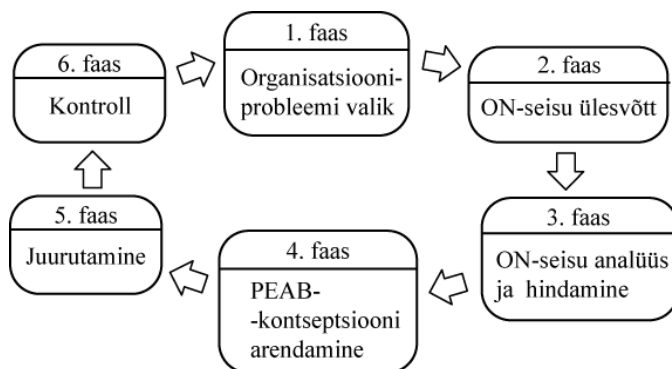
Teiseks on organisatsiooniprintsiipe sõnastatud ka pikemalt, reeglina. Juhtimisteaduses on esitatud organiseerimise 10 põhiprintsiipi (Lukjanov, 2000: 148), kuid need on valdavalt seotud töö organiseerimisega ja personali juhtimisega ning ei sobi ettevõtte organisatsiooni kujundamise komponentideks. Pigem sobivad selleks juba osalt varem käsitletud printsiibid (BWL, 2000: 136–138): 1) organisatoorse tasakaalu, 2) otstarbekuse, 3) koordineerituse ja 4) majanduslikkuse printsiip. Kõik need on sisuliselt ettevõtte organisatsiooni kujundamise põhireeglid, mis on end praktilises organisatsioonitöös õigustanud ning mida võib praktikas edukalt ka edaspidi järgida.

Ettevõtte organisatsiooni kujundamise teiseks ja kolmandaks komponendiks on tingimuste ja parameetrite kindlaksmääramine (vt joonis 31). Ettevõtte organisatsiooni **kujundamise tingimused** mõjutavad organisatoorset tegevust ja selle tulemust. Kujundamise kõige olulisemad tingimused on keskkonnatingimused ja indiviidi käsitus.

Ettevõtte organisatsiooni kujundamise **parameetri** all võib mõista mõõtsuursusi, mis võimaldavad kujundada ametliku organisatsiooni vastavalt organisatoorsetele raamtingimustele (Wittlage, 1989: 39). Nii struktuuri- kui protsessiorganisatsioonis on oma

kujundamise parameetrid. Struktuuriorganisatsiooni kujundamise parameetrid on: 1) spetsialiseerumine, 2) koordinatsioon ja 3) konfiguratsioon. Protsessiorganisatsiooni kujundamise parameetrid on: 1) tööjaotus, 2) aeg ja 3) ruum.

2. Ettevõtte organisatsiooni kujundamise metoodika on tihedalt seotud organisatoorse kujundamisega kui suhteliselt iseseisva ja tervikliku tegevusega. Viimast on võimalik avada osategevuste kaudu. Enam levinud on organisatoorse kujundamise selgitamine faaside kaudu. Erialakirjanduses on esitatud viis (Thommen, 2002: 290) kuni üheksa (Kuhn, 1990: 143) faasi. Üldiselt on rohkem faase vajalik välja tuua siis, kui on tegemist ettevõtte loomisega ehk esmakordse organisatoorse kujundamisega. Sel juhul on tarvis koguda ning hinnata lähteinformatsiooni ja mõjutegureid, määrata kindlaks organisatoorsete lahenduste ulatus ja kestvus. Kõige vähem faase on vajalik ümberkorralduste puhul. Tegutseva ettevõtte puhul on tegemist olemasoleva täiustamisega või uute lahenduste leidmisega. Kokkuvõtlikult piisab sellisel juhul kuue faasi eristamisest (vt joonis 33).



Joonis 33. Organisatoorse kujundamise faasid (autori koostatud).

Need faasid on omavahel tihedalt seotud ja moodustavad ülevaatliku organisatsiooniringi (organisatsioonitsükkel) (saksa k *Orga-*

nisationskreislauf, Organisationszyklus), kusjuures faaside sisu oleneb kasutatavast meetodist. Saab eristada kahte meetodit (Wittlage, 1989: 41). **Kontseptuaalse** meetodi puhul on probleemipüstitus ja sellest tulenev eesmärgipüstitus baasiks, mille alusel töötatakse välja kontsept (“peab”-ettepanek). Seda ideaalkontsepti võib luua siis, kui on olemas vastavad teadmised ja positiivsed kogemused. “Peab”-seis kavandatakse sõltumatult olemasolevast situatsioonist (“on”-seisust), kandes üldised organisatoorsed seaduspärasused üle üksikjuhtumile. Niisugust “peab”-ettepanekut saab võrrelda “on”-seisuga. “On”-seisu tingimused võivad viia “peab”-kontsepti modifitseerimisele või kõrvaleheitmiseni.

Empiirilise meetodi puhul uuritakse olemasolevat “on”-seisu. Avastatud puuduste ja nende põhjuste analüüs moodustavad arendatava “peab”-kontsepti aluse. Probleemi lahenduseni jõutakse üksikjuhtumi tundmise, olemasolevate kogemuste ja omandatud teadmiste kasutamise teel.

Mõlemal meetodil on oma eelised ja puudused, kusjuures ühe eelis osutub teise puuduseks ja vastupidi. Praktikas kasutatakse enamasti vahevormi, milles esmalt lähtutakse empiirikast ja selle põhjal saadud teadmiste alusel arendatakse kontseptuaalne lahendus, mida modifitseeritakse “on”-seisu tingimuste alusel uue ülekontrolliga. Nii kasutatakse mõlema meetodi eeliseid.

Organisatsiooniringi raames **ei saavutata optimaalset tulemust** järgmistel põhjustel.

1. “Peab”-kontseptsioon valitakse piiratud arvu otsustusalternatiivide hulgast.
2. Otsustusalternatiive iseloomustavad kvalitatiivsed tegurid, mis ei ole üldse või on raskesti kvantifitseeritavad.
3. Kvalitatiivsete suuruste kvantifitseerimine, näiteks punkti-meetodiga indikaatorite abil, ei ole objektiivne, vaid organisatoripoolne subjektiivne hindamine.
4. Ajasurve tõttu taotletakse praktikas mitte ideaalseid, vaid optimaalselt rahuldavaid probleemilahendusi.

Organisatsiooniringi käsitlus sobib edukalt praktiliseks organisatsioonitööks, kui on vajalik kas välja töötada ettevõtte organisatsioon või seda edasi arendada, reorganiseerida olemasolevat struktuuri- või protsessiorganisatsiooni.

Organiseerimise kui juhtimisfunktsiooni põhisuks ongi organisatoorne kujundamine, st kõikvõimalike organisatsiooniprobleemide lahendamine, tegevuse koordineerimine formaalsete reeglite ja ettevõtte organisatsiooni kujundamise kaudu.

9. PERSONALI JUHTIMINE

9.1. Personali juhtimise olemus

Personali juhtimine (*personnel management*) on juhtimise üks põhifunktsioonidest, mida nimetatakse ka inimressursi juhtimiseks (*human resource management*). 1990. aastatest alates on sagedamini hakatud kasutama terminit inimressursi juhtimine. Paljuski on muutus vaid terminoloogiline, sh USAs kasutatakse neid valdavalt sünonüümidenä. Suurbritannias mõistetakse inimressursi juhtimise all aga mõnevõrra laiemat ainekäsitlust – edasiarendatud ja kaasaja nõuetele vastavat personali juhtimist, mis lähtub organisatsioonist kui tervikust ja arvestab enam väliskeskkonnaga. (Sparrow *et al.*, 1998: 3–37) Kuna termin *inimressurss* on eesti keeles mehhaanilise varjundiga, kasutame edasiselt terminit *personal*.

Personali juhtimine koosneb töötajate juhtimise erinevatest osategevustest organisatsioonis (ettevõttes, asutuses), sh töö analüüsist ja planeerimisest, värbamisest ja valikust, hindamisest ja hüvitamisest, personali arendamisest ja eestvedamisest. Personali juhtimine hõlmab töötajate juhtimise küsimusi organisatsioonis ning seisneb töötajate tegevuse komplekses koordineerimises, mõjutamises ja suunamises püstitatud eesmärkide realiseerimiseks.

Personali juhtimine on **juhtimisest** (*management*) oluliselt kitsam ainevaldkond. Juhtimine hõlmab endas lisaks personalile ka organisatsiooni mitmesuguste muude ressursside ja protsesside juhtimist. Juhtimise klassik Mary Parker Follett mõistab juhtimise all

“millegi saavutamise kunsti inimeste kaudu” (*art of getting things done through people*). (Skinner, Ivancevich, 1992: 225).

Eespool toodud definitsioon viitab personali, st töötajate olulisele kohale juhtimises, tuues endaga kaasa juhtimisprotsessi kordumatusena olenevalt olukordadest ja selles osalejatest.

Personali all mõistetakse organisatsiooni kõiki töötajaid, sh juhte. Personali hulka tuleks lugeda ka omanikke, juhul kui nad töötavad organisatsioonis. Personali liigitusi on erinevaid, millest levinumateks on: juhid ja täitjad; “valgekraed ja sinikraed”; juhid, spetsialistid ja töölised. Eestis kasutatakse kõige sagedamini viimast liigitust. Organisatsioonis on palju erinevaid ametikohti, mis omavad konkreetset tööpetsiifikat. Erinevatesse ametitesse sobivad teatud omaduste, oskuste ja võimetega inimesed.

Personali juhtimise funktsioonide raames analüüsitakse esmalt tööd, uuritakse töö iseärasusi organisatsioonis ning määratakse kindlaks ametikohtadele ja töötajatele esitatavad nõuded. Personali planeerimine võimaldab prognoosida personali vajadust ning rakendada selle rahuldamiseks sobivaid allikaid ja meetodeid.

Personali värbamine ja valik on protsess, mille käigus kujundatakse organisatsioonile vajalik personal, kasutades selleks nii organisatsioonisiseseid kui -väliseid allikaid ning selleks sobivaid vahendeid ja meetodeid.

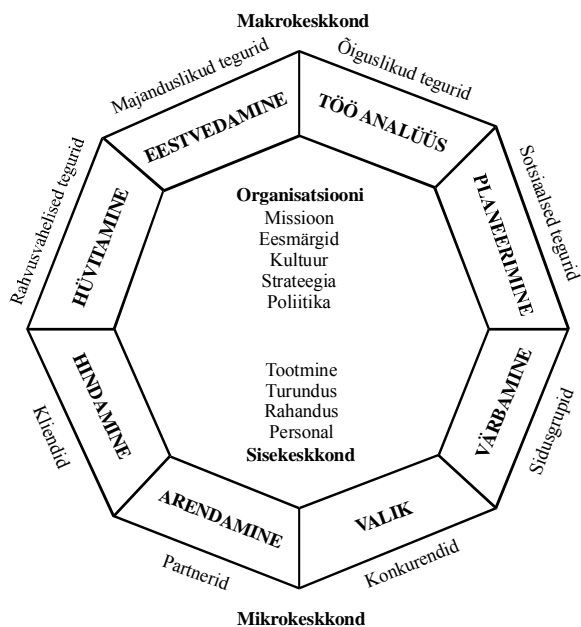
Personali hindamise raames hinnatakse töökohti ja töötajate töösooritust, mis on vajalik tagasiside saamiseks ja juhtimise tõhustamiseks organisatsioonis. Personali hüvitamine on protsess, mille käigus tööandja tasub tehtud töö eest, kasutades selleks erinevaid rahalisi ja mitterahalisi tasusid.

Personali arendamine koosneb töötajate teadmiste, omaduste ja tööoskuste arendamisest, koolitusest ja karjääri juhtimisest. Eestvedamine on juhtimisalane tegevus, mis põhineb juhi võimetusel, omadustel, oskustel ja autoriteedil mõjutada ning motiveerida töötajate tegevust vastavalt organisatsiooni vajadustele ja eesmärkidele.

Personali juhtimist, nagu ka kogu organisatsiooni tegevust ja selle juhtimist, mõjutavad organisatsioonisene ja -väline keskkond, koos nendega kaasnevate teguritega.

Organisatsiooni sisekeskkonna all mõistame organisatsiooni ametlikku ja mitteametlikku struktuuri ja töötajatevahelisi suhteid ning organisatsiooni visiooni, missiooni, eesmärgi, kultuuri, strateegiat ja poliitikat. (vt joonis 34)

Organisatsiooni väliskeskkond jaguneb mikro- ja makrokeskkonnaks. Organisatsiooni makrokeskkond sisaldab organisatsiooni tegutsemise regionaalseid ja makromajanduslikke aspekte (tegureid), sh rahvusvahelisi, õiguslikke, majanduslikke ja sotsiaalseid tegureid ning organisatsiooni tegevuse mikrokeskkonda, sh kliente, partnereid, konkurente ja sidusgruppe (huvigruppe, sihtgruppe). (vt joonis 34)



Joonis 34. Personali juhtimise süsteem (autori koostatud).

Personali juhtimise alged pärinevad 20. sajandi alguse juhtimise klassikalistest teooriatest ning juhtimise neoklassikalisest koolkonnast, sh eelkõige Mary Parker Folletti ja Elton Mayo teoreetilistest käsitlustest. Viimatinimetatuid loetakse inimsuhete koolkonna (*human relations*) rajajateks. Sellele järgnesid motivatsioonteoreetikud (Abraham Maslow, Douglas McGregor jt), keda loetakse juba inimressursi koolkonna (*human resources*) rajajateks. Inimressursi (personali) juhtimine aktualiseerus alles 1950–1960. aastatel. (Carrell, Elbert, Hatfield, 2000: 5–6; Daft, 2000: 50–52).

Personali juhtimise kui kaasaegse **rakendusliku teaduse** rajajad on N. Tichy, B. Spector, M. Beer, P. Lawrence, R. Walton ja paljud teised, peamiselt USA teadlased. Personali juhtimise 1980. aastate koolkonna rajajad tuginevad oma kontseptsioonis organisatsioonikäitumise teooriatele ning pööravad põhitähelepanu nende rakendatavusele praktikas. Nad esitavad inimressursi juhtimise põhimõtted, eesmärgid ja neli peamist väljundit: pühendumus (*commitment*), kompetentsus (*competence*), tõhusus (*cost effectiveness*) ja ühildatavus (*congruence*). (Legge, 1995: 62–64; Bratton, Gold, 1994: 15–17; Stone, 1998: 31)

Olulist rolli etendavad personali juhtimise arengus ka töötajate motiveerimist, mõjutamist ja eestvedamist käsitlevad teadlased ning postmodernistlikud teooriad, mida iseloomustab väärtuste, tõekspidamiste ja sotsiaalsete normide paljususe. Postmodernism väidab, et teadmised omandatakse kogemustest, millele omakorda avaldavad määravat mõju intuitsioon ja kultuur.

Personali juhtimine ning sellega seotud töö olemus ja sisu on viimastel aastakümnetel oluliselt muutunud. Kui varem mõisteti töö all vaid reaalselt tunnetatavat ja mõõdetavat tegevust ning töö oli ajaliselt ja asukohalt täpselt piiritletud, siis nüüd on töö mõiste muutunud märksa universaalsemaks ja vaheldusrikkamaks. Oluliselt on muutunud töösuhted, mis avalduvad ühelt poolt vahendatavates suhetes läbi arvutivõrkude ja teiselt poolt vahetumates ja otsestes töötajatevahelistes suhetes.

Personali juhtimise praktilise rakendamisega on viimastel aastatel kaasnenud mitmeid väärkäsitlusi ning erialakirjanduses väidetakse, et organisatsioonid pole saavutanud personali juhtimisel neid eesmäärke, mida nad selles valdkonnas on püstitanud. Näiteks P. Sparrow, M. Marchington, D. Torrington jt (1998: 3–37, 52–72) esitavad küsimuse: “Kas personali juhtimine on kriisis?” Oma käsitlustes jõuavad nad järeldustele, et tegemist pole kriisiga, vaid personali juhtimisele esitatava uue väljakutsega (*challenge*), mis on tingitud globaliseerumisest ja rahvusvahelistumisest.

Personali juhtimisega kaasnevad probleemid on osaliselt tingitud ka bürokraatia kiirest kasvust selles valdkonnas. See on tunnetatav ka Eestis, kus personali juhtimisega seondult on hakatud pöörama liialt suurt tähelepanu dokumentatsioonile ning ei tegeleta piisavalt personali kujundamise, rakendamise ja arendamise sisuliste küsimustega.

Personali juhtimine on olulisel kohal iga organisatsiooni juhtimisprotsessis, tagades selle tõhususe. Personali juhtimisega tegeleb enamik organisatsiooni juhte, sõltumata nende ametinimetusest. Kuna kaasajal on personali juhtimisalane probleemistik omandanud organisatsiooni tegevuses suure kaalu ja mahu, luuakse selle töö jaoks sageli spetsiaalsed personalijuhi (personalispetsialisti) ametikohad. Suurtes, üle saja töötajaga organisatsioonides, peaks personali tööd korraldama personalijuht või -spetsialist, kes aitab juhtkonnal personali kujundada ja rakendada.

Seoses majanduse ja organisatsioonide globaliseerumisega on personali juhtimine muutunud märksa komplitseeritumaks. **Rahvusvaheline personali juhtimine** erineb siseriiklikust mitmeti, sest sellele lisanduvad järgmised eripärad (Reiljan, Roolah, 2000: 214–215):

- erinevad tööturud,
- töötajate rahvusvaheline mobiilsus,
- praktilise juhtimise- ja juhtimisstiilide eripärad,
- riiklike ja globaalsete huvide vastandlikkus,
- kontrolli rakendamise eripärad jm.

Euroopa Liidu tingimustes tuleb Eesti organisatsioonides senisest enam tähelepanu pöörata **tööandjate ja töövõtjate vahelistele suhetele**. Nimetatud suhted on muutunud keerukamaks ja nende regulatsioon juriidiliselt komplitseeritumaks. Töösuhteid reguleeritakse seadusandluse ja mitmesuguste institutsioonide kaudu, millest olulisemaks on tööturuamet ja ametiühingud.

Ametiühingute roll on arenenud riikide töösuhete reguleerimisel endiselt märkimisväärne. Nende tegevus on aga oluliselt muutunud ja nad pole enam nii ühekülgsed nagu aastakümneid tagasi. Ametiühingute tegevus pole tänapäeval suunatud üksnes tööandjate vastu, vaid nad aitavad õigeaegselt tähelepanu juhtida ka ühiskonna globaalprobleemidele ja organisatsioonide juhtimisalastele puudustele. Selle tulemusena kaitstakse ühelt poolt töötajaid tööandjate subjektiivsuse ja ebaõigluse eest ning teiselt poolt tööandjat tööalaste konfliktide ja sellega kaasneva anarhia eest.

Heaks näiteks niisuguse koostöö kohta on Euroopa ühe suurima tekstiilifirma Kreenholmi Valduse AS juhatase esimehe Meelis Virkebau hinnang ametiühingu tegevusele. Ta väitis, et kuigi esimestel aastatel olid suhted ametiühinguga probleemsed ja mõlemad pooled tegid vigu, tänu koostööle ja kollektiivlepingule saavutatud siiski niisugune teineteise mõistmine, et kaheksa aasta jooksul ei toimunud ühtegi streiki. Ka töötajate koondamise küsimustes jõuti ametiühingutega kokkuleppele. (Meelis Virkebau ..., 2003)

Ilmselt pidasid Kreenholmi välismaised omanikud aga niisugust töötajatesse suhtumist liialt leebeks ning omanike ja esimehe teed lahkesid. Lisaks sellele ei aktsepteerinud omanikud ka tekstiilifirma iseseisvat turundus- ja finantspoliitikat ning soovisid selle tsentraliseerida. Niisugune lähenemine on iseloomulik ka teistele globaalsetele rahvusvahelistele kontsernidele, kus põrkuvad erinevad huvid ja väärtushinnangud. Seetõttu omandavad ka ametiühingud senisest suuremat kaalu.

Ametiühingu tasakaalustatud tegevuse tulemusena on võimalik sõlmida tööandjatega **kollektiivleping** ning tagada sellega töö-

tajatele soodsad töötingimused ja organisatsioonile lojaalne personal. Kollektiivleping on tööandjate ja töötajate vaheline vabatahtlik kokkulepe, mis reguleerib osapooltevahelisi töö- ja olmesuhteid.

Kollektiivleping tagab ühelt poolt töötajate huvide kaitse ning teiselt poolt tööandjale töösuhete stabiilsuse. Kollektiivlepingu olemasolu kergendab ka töölepingu sõlmimist ja selle kontrollimist ning võimaldab vähendada organisatsioonide vahelist konkurentsi tööturul. Tööandjate ja töötajate vaheliste suhete reguleerimine võimaldab vältida aeganõudvaid arutelusid ja töökonflikte ning loob organisatsiooni tegevuseks ja arenguks püsivad alused.

Ametiühinguline tegevus on levinud peamiselt tööliste hulgas ning tundub vähem ametnike ja spetsialistide seas, kes on tihedamalt seotud organisatsiooni juhtkonnaga ega taha oma tulevase karjääri huvides minna juhtkonnaga vastuollu. Seetõttu on ametiühingute osatähtsus töösuhete korraldamisel viimastel aastakümnetel paljudes riikides mõnevõrra vähenenud. Üheks põhjuseks on rohkete institutsioonide, sh riiklike ametkondade ja mitmesuguste muude töötajaid esindavate tööorganisatsioonide osatähtsuse suurenemine tööandjate ja -võtjate suhete reguleerimisel.

Ametiühingute mõju aitavad vähendada ka tööandjate ja -võtjate vahelised vabatahtlikud kokkulepped, mistõttu ametiühingu funktsioone on hakanud üle võtma tööandjad ise. Tööandjate ja töövõtjate vahelisi suhteid pole võimalik täielikult seadusandlusega reguleerida, mistõttu organisatsioonid ise peavad kujundama neile sobilikku ning eetikast lähtuva personali kujundamise ja rakendamise poliitika.

9.2. Töö analüüs ja personali planeerimine

Töö analüüs (*job analysis*) on personali juhtimise funktsioon, mille käigus uuritakse töö iseärasusi ja määratakse kindlaks töökohtadele ja seal töötavatele isikutele esitatavad nõuded. Töö analüüsi käigus uuritakse organisatsiooni ülesehituse, tööjaotuse ja töökohtadega seonduvaid küsimusi. Töö analüüsi tulemusena koostatakse organisatsiooni tegevuse reguleerimiseks vajalikud dokumendid. (Carrell, Elbert, Hatfield, 2000: 102–103)

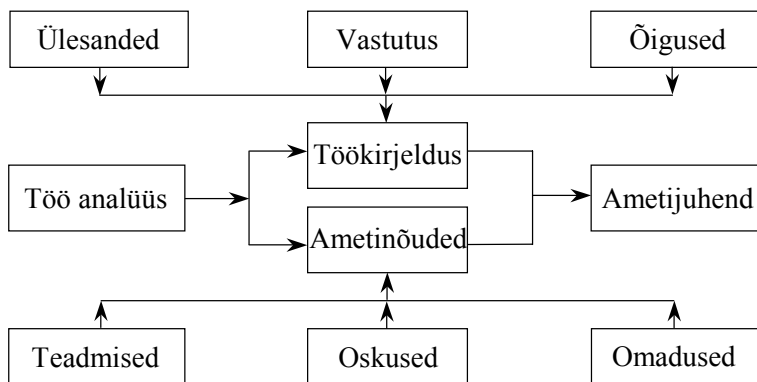
Töö analüüs eeldab rikkaliku ja tõese info kogumist organisatsiooni töökohtade ja -korralduse kohta. Info kogumisel tuleb otsustada, millist infoallikat kasutatakse ning missuguseid info kogumise ja töötlemise meetodeid rakendatakse. Töö analüüsist saadav info on personali eduka juhtimise aluseks.

Töö analüüsil kasutatakse mitmesuguseid **meetodeid**: dokumentide analüüs (*analysing documents*), ankeetküsitlus (*questionnaire*), vaatlus (*observation*), intervjuu (*interview*) ja töötajate tähelepanekud (*employee recording*). Töö analüüsi meetodi valik sõltub kasutatavast infost ja töö analüüsi taktikast. Sageli kasutatakse korraga mitut meetodit. Töö analüüsimisel tuleb arvestada, et töö spetsiifika pidevalt muutub ning sellest tingituna on vajalik käsitleda tööprotsessi pidevas dünaamikas. (Cole, 1997: 128–130; Carrell, Elbert, Hatfield, 2000: 109–111)

Töö analüüsil saadud info põhjal käivitatakse **töökoha kujundamine** (*job design*), mille käigus määratakse kindlaks, missugust tööd, kuidas ja kelle poolt tuleb teha. Töökoha kujundamise käigus fikseeritakse töökoha füüsilised ja sotsiaalsed parameetrid ning koostatakse koha kirjeldus, milles tuuakse töötajate tööülesanded, kohustused ja vastutus töökohal. Töö analüüsi tulemusena koostatakse organisatsiooni ülesehitust, tööjaotust, töökohti ja ametlikke töösuhteid reguleerivad dokumendid ning fikseeritakse töökohtade vahelised suhted. (Stone, 1998: 124)

Olulisemateks dokumentideks on organisatsiooni põhikiri (põhimäärus), tööleping, tööraamat, töösisekorra-, tööohutuseeskiri, isikukaart, kollektiivleping, töökirjeldus, ametinõuded jt. Organisatsiooni tegevust reguleeriv dokumentatsioon on Eestis veel arengujärgus, mistõttu nende kohustuslikkus ja normiline rakendamine organisatsioonides pole kõikide dokumentide osas üheselt mõistetav. Eesti regionaalsed tööinspeksioonid tõlgendavad tööseadusandluses esitatud seisukohti seetõttu mõnevõrra erinevalt.

Töö analüüsi tulemusena koostatakse **töökirjeldus ja ametinõuded**, mis loovad aluse personali värbamiseks ja valikuks, hindamiseks ja hüvitamiseks. Nimetatud dokumendid ühendatakse mõnikord kokku üheks dokumendiks, mida nimetatakse enamasti ametijuhendiks (harvem ametikirjelduseks). (vt joonis 35)



Joonis 35. Töökirjeldus ja ametinõuded (autori koostatud).

Ametinõuded sisaldavad nõudmisi töötajatele, mis on nende tööalase edukuse eelduseks. Töötajatelt nõutakse teadmisi, oskusi, omadusi ja võimeid, töötamaks mingil töökohal. Ametinõuetes esitatakse kandidaatidele konkreetsed nõuded, millega saab mõõta nende sobivust pakutavale töökohale.

Töökirjelduses fikseeritakse töökohtade omavahelised seosed ning mitmesugune muu töökohti iseloomustav informatsioon. See annab töökohast esmase ja üldise pildi ning vastuse küsimusele: mida, kus ja kuidas tehakse?

Töökirjelduste ja ametinõuete olemasolul on juhtidel võimalik ka personali valiku otsuseid paremini põhjendada ja tööhõive küsimusi edukamalt lahendada. Töö analüüs ja organisatsiooni dokumentatsioon loovad soodsa aluse personali planeerimiseks ja personali juhtimise teiste põhifunktsioonide realiseerimiseks.

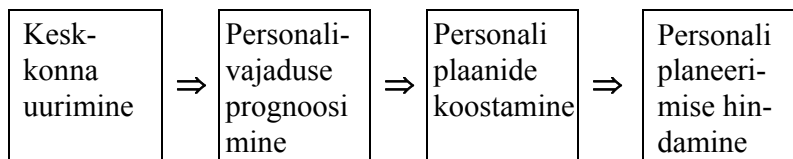
Personali planeerimine (*personnel planning*) on protsess, mille käigus määratakse organisatsioonis kindlaks töötajate vajadus nende kvalifikatsiooni ja struktuuri lõikes ning koostatakse personalihõive, personali kohandamise, rakendamise, arendamise ja koolituse, karjäärijuhtimise jm plaanid. Personali planeerimine eeldab rikkaliku info olemasolu ja selle otstarbekat kogumist, töötlemist ja analüüsi. (Carrell, Elbert, Hatfield, 2000: 158–161)

Personali planeerimisel kasutatakse mitmesuguseid **meetodeid**, mida jagatakse statistilis-matemaatilisteks ja arvamusalikeks (hinnangulisteks) meetoditeks. Statistilis-matemaatilised personali planeerimise meetodid põhinevad enamasti möödunud perioodide andmetel.

Arvamusalike meetoditena leiavad rakendamist juhtide hinnangud, grupi hinnang, Delphi meetod jt. Grupi hinnangu saamiseks kohtuvad grupiliikmed üksteisega ja prognoosivad personali vajadust ühiselt grupidiskussiooni käigus.

Delphi meetod põhineb kompleksel eksperthinnangul, mil iga ekspertkomisjoni liige teeb esmalt personalivajaduse prognoosi iseseisvalt. Hiljem tutvustatakse seda teistele ning vajaduse korral korrigeeritakse. Protsess jätkub niikaua, kuni saavutatakse üsmeel personalivajaduse hindamisel.

Personali planeerimise protsess koosneb organisatsiooni keskkonna (nii sise- kui väliskeskkonna) uurimisest, personalivajaduse prognoosimisest ja personali plaanide koostamisest ning nende täitmise hindamisest (vt joonis 36).



Joonis 36. Personali planeerimise etapid (faasid) (autori koostatud).

Organisatsioonide personalipoliitika üheks strateegiliseks eesmärgiks on motiveerida häid töötajaid. See eeldab aga organisatsiooni elutsükli kõigi faaside, sh tõusude ja languste edukat üleelamist ning nende perioodidega kaasnevate personali üle- või puudujäägiga seotud küsimuste tasakaalustatud lahendamist.

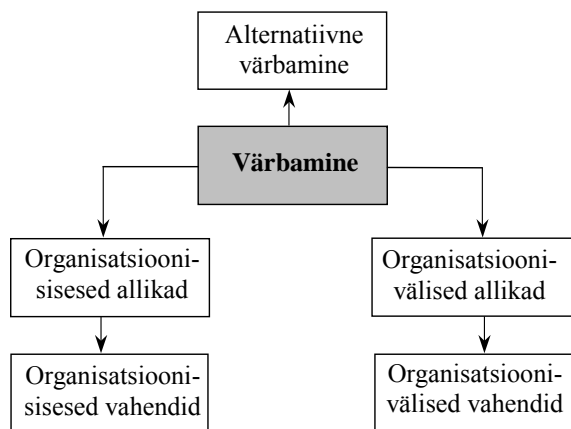
Töö pakkumise vähenemise korral rakendavad organisatsioonid lisaks vallandamisele ka mitmesuguseid muid töötajate vajadust vähendavaid alternatiivseid võtteid, sh tähtajalisi töölepinguid, piiratud värbamist, mittetäielikku tööaega ja võimaluse korral ka pensioniotele saatmist. Alternatiivsete võtete rakendamine võimaldab kujundada organisatsioonil püsiva ja lojaalse põhipersonali.

9.3. Personali värbamine ja valik

Personali värbamise (*requiting*) all mõistetakse protsessi, mille käigus kutsutakse nõutava kvalifikatsiooni ja omadustega töötajaid kandideerima pakutavale töökohale. **Personali valik** (*selection*) on värbamisele järgnev sihikindel protsess, mille käigus valitakse kandidaatide hulgast kõige sobivam.

Värbamise eesmärgiks on leida sobivad kandidaadid, mitte aga maksimeerida kandidaatide arvu. Piisava info andmine organisatsiooni ja pakutava töö kohta võimaldab käivitada eneseselektiooni protsessi, millega välditakse mittesobivate ja ebapiisava kvalifikatsiooniga isikute sattumist kandidaatide hulka (Carrell, Elbert, Hatfield, 2000: 152–154). Värbamisprotsessis kasutatakse organisatsioonisiseseid ja -väliseid allikaid, vahendeid ja meetodeid ning värbamise alternatiive (vt joonis 37).

Organisatsioonisisese värbamise eesmärgiks on personalivajaduse rahuldamine organisatsiooni enda töötajate ümberpaigutamise ja nende kvalifikatsiooni tõhusama rakendamise tulemusena. Organisatsioonisisene värbamine ja valik aitab töötajaid ka motiveerida, loob neile head tingimused eneseteostuseks ning vähendab personali kujundamise riske.



Joonis 37. Personali värbamise allikad, vahendid (autori koostatud).

Organisatsioonivälise värbamise eesmärgiks on personalivajaduse rahuldamine uute töötajate töölevõtmise tulemusena väljastpoolt organisatsiooni. Väline värbamine on vajalik eelkõige ettevõtte esmatasandi töökohtade või uute ja erilisi oskusi nõudvate

töökohtade täitmiseks. Välise värbamisega püüavad organisatsioonid saada ka eripalgelisi ja uusi ideid omavaid töötajaid.

Parima tulemuse annab organisatsioonisisese ja -välise värbamise ja valiku tasakaalustatus. See loob head eeldused võimeka, lojaalse ja motiveeritud personali kujundamiseks, kes on oma oskustes universaalne ja muutumisvõimeline.

Personali värbamise alternatiivideks on ületunnitöö, allhange, tähtajaliste töölepingutega ajutised töötajad (*temporary employees*) ja töötajate rentimine (*employee leasing*). (Carrell, Elbert, Hatfield 2000: 174–175)

Ületunnitöö on vahend, mille rakendamisel suurendatakse töötajate normtöötundide arvu. See sobib lühiajalise tööjõuvajaduse suurenemise korral, võimaldades vältida tööandjate kulutusi värbamisele, valikule ja koolitusele.

Allhange on vahend, mille rakendamisel antakse teatud tööde tegemine lepingulisel alusel teisele organisatsioonile. Allhangete kasutamine on otstarbekas juhtudel, mil prognoositakse nõudluse suurenemist mingi kauba (teenuse) järele.

Töötajate rentimine on kahe organisatsiooni vaheline töötajate kasutamise lepinguline vorm, mille käigus üks organisatsioon rendib teiselt töötajaid, sealjuures ise nendega otsestesse lepingulistesse suhetesse astumata. Seoses Euroopa Liitu astumisega on see valdkond Eestis viimasel ajal tugevalt arenenud ning on loodud mitmeid uusi tööjõudu vahendavaid firmasid (näiteks Manpower). Tööjõu renditeenuseid osutavad firmad on ka rahvusvaheliselt aktiivsed ning hõlbustavad sellega tööjõu vaba liikumist Euroopas.

Organisatsioonisisese värbamise vahenditeks on töökohtade pakkumine ja omandamine. Töökoha pakkumine (*job posting*) on protseduur, mille käigus informeeritakse töötajaid vabanevatest kohtadest. Töökoha omandamine (*job bidding*) on tehnika, mis lubab nõutava kvalifikatsiooniga töötajatel saada pakutavat tööd. (Fisher, Schoenfeldt, Shaw, 1999: 260)

Töökohtade pakkumine ja omandamine peab olema igas organisatsioonis üksikasjalikult läbi mõeldud. Töötajad peavad teadma, kust saada infot ja kelle poole pakutava töökohta saamiseks pöörduda. Organisatsioonides kasutatakse selleks mitmesuguseid infoallikaid: infolehed, bülletäänid, elektrooniline info, suuline info jt. Suuremates organisatsioonides on otstarbekas luua selleks spetsiaalsed andmebaasid, kuhu kogutakse infot kõigi töökohtade ja nende potentsiaalsete täitjate kohta (Skinner, Ivancevich, 1992: 361).

Viimastel aastatel on kiiresti arenenud organisatsioonisisel värbamisel ka elektrooniline ehk nn intranetivärbamine (*electronic recruiting, direct-mail*). (Carrell, Elbert, Hatfield, 2000: 172; Stone, 1998: 189–190) Ka Eestis on loodud suuremates organisatsioonides spetsiaalsed elektroonilised andmebaasid, kus koos muu infoga esitatakse konkreetset värbamisalast infot.

Organisatsiooniväline värbamine eeldab **organisatsiooniväliste allikate** kasutamist, mida liigitatakse alljärgnevalt (vt joonis 38).

Organisatsiooniväliste värbamise allikad				
↓	↓	↓	↓	↓
koolide lõpetajad	organisatsiooniväline reserv	teiste organisatsioonide töötajad	töötud	tööotsijad

Joonis 38. Organisatsiooniväliste värbamise allikad (autori koostatud).

Koolide sh ülikoolide ja kolledžite lõpetajad (*campus recruiting, college recruiting*) on üks olulisemaid personali värbamise allikaid, mille kasutatavus on viimasel aastakümnel suurenenud. (Carrell, Elbert, Hatfield, 2000: 168)

Organisatsiooniväline reserv, sh nii organisatsiooni endised töötajad kui ka eelmistes konkurssides osalenud isikud on üheks enamkasutatavaks ja tõhusaks organisatsiooniväliseks allikaks.

Teiste organisatsioonide töötajad, sh konkurentide töötajad on samuti oluliseks värbamisallikaks. Töötajate värbamine teistest organisatsioonidest, sh eelkõige konkurentidelt on ka mõnevõrra problemaatiline, sest see kätkeb ohtu palgata endale ebalojaalseid töötajaid.

Teiste organisatsioonide töötajate värbamine on oluline uutele organisatsioonidele, kes kasutavad seda allikat hea väljaõppega töötajate saamiseks. Nimetatud allika massiline kasutamine võib kulmineeruda personali ülevõtmiseks teiselt firmalt.

Töötud (*unemployed*) on oluliseks värbamisallikas eelkõige vähe-kvalifitseeritud tööjõudu nõudvatele töökohtadele. Nimetatud allikast võib leida aga ka kvalifitseeritud tööjõudu, sest töötuks ei jääda üksnes töötaja ametialase sobimatuse tõttu, vaid töö võib kaotada ka ettevõtte tegevuse lõpetamise või selle piiramise tulemusel.

Veelgi enam võib leida võimekaid töötajaid **tööotsijate** hulgast, kes püüavad leida oma võimetele ja ootustele sobivamat töökohta. Nimetatud isikud otsivad endale sobivamat tööalast rakendust, apelleerides oma enda initsiatiivile ja oskustele.

Organisatsioonivälise värbamise peamiseks vahendiks (kanaliks) on reklaam, mis peab ligi meelitama nõutava kvalifikatsiooniga kandidaate. Kasutamist leiavad ka tööametid, töölaadad, praktika ja internatuur, personalifirmad ning organisatsiooni oma töötajate soovitusel. (Cole, 1997: 147–148; Stone, 1988: 180–188; vt joonis 39)

Organisatsioonivälise värbamise vahendid						
⇓	⇓	⇓	⇓	⇓	⇓	⇓
reklaam	tööturu- ametid	töölaa- dad	praktika ja inter- natuur	persona- lifirmad	töötajate soovitu- sed	interneti- värbami- ne

Joonis 39. Organisatsioonivälise värbamise vahendid ja kanalid (autori koostatud).

Olulisimaks organisatsioonivälise värbamise vahendiks on **reklaam**, mille abil ja vahendusel edastatakse organisatsiooni vajadus töötajate järele. Reklaamisõnumis peab olema lühike info organisatsioonist ja pakutavast töökohast ning ta peab äratama kandidaates huvi ja usaldust pakutava töö suhtes. Reklaamisõnumis tuleb ka öelda, missugustele tingimustele peab kandidaat vastama ja kuidas nad peavad tööpakkumisele reageerima.

Viimastel aastatel on arenenud **elektrooniline ehk interneti-värbamine**, mida rakendatakse personali värbamisel väljastpoolt organisatsiooni. Eestis on loodud selleks mitmeid elektroonilisi andmebaase, millest tuntuim ja suurim on CV-Online.

Tööturuametid on organisatsioonid, mis koguvad infot vakantsete töökohtade ja tööotsijate kohta ning aitavad korraldada töötajate värbamist, abistades ühelt poolt tööandjaid töötajate ja teiselt poolt töövõtjaid töökoha otsimisel. Tööametid aitavad riigil ellu viia tööhõivepoliitikat.

Töölaad on üritus, mille käigus tööandjad kohtuvad töövõtjatega ja sõlmivad tööhõivealaseid kokkuleppeid. Eestis on korraldatud viimastel aastatel tööandjate ning üliõpilaste ja gümnaasiumiõpilaste ühisüritusi ehk personalimesse "Võti tulevikku" ja "Teeviit".

Praktika ja internatuur (*internship*) on eelkõige spetsialistide ja juhtide värbamise vahend, mis põhineb üliõpilaste ajutisel tööl või praktilal organisatsioonis. Internatuur on levinud peamiselt arstide ettevalmistamisel ja valikul.

Personalifirma (*search firm*) tegeleb peamiselt kõrge kvalifikatsiooniga spetsialistide ja juhtide värbamise ning valikuga. Personalifirmasid kasutatakse siis, kui muud töötajate leidmise vahendid osutuvad ebatõhusateks. Personalifirmad aitavad värvata ja valida organisatsioonidel sobivat personali. Eestis on tunnuimateks personalifirmadeks Fontes ja CV-Online.

Töötajate soovitus (*employee referrals*) võimaldavad täita vakantseid töökohti organisatsiooni oma töötajate poolt soovitatud inimestega. Töötajate soovitus on oluliseks tööjõu värbamise vahendiks, mis võimaldavad organisatsioonidel paremini kasutada olemasolevat infot. Tavaliselt soovitatakse tööle võtta oma sõpru ja tuttavaid, kes oma omadustelt ja oskustelt sobivad pakutavatele töökohtadele.

Töötajate soovitude rakendamisel tuleb organisatsioonis käivitada kindel kord ja mehhanism. Soovitajad peavad teadma, et võtavad oma soovitudega ka vastutuse pakutavate töötajate sobivuse eest töökohtadele. Eestis palgatakse töötajate soovitude järgi tööle suur osa organisatsioonide personalist.

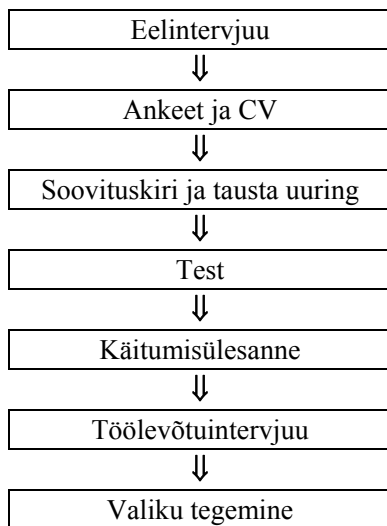
Personali valik on tööandja- ja töövõtjatevaheline sihikindel protsess, mille käigus valitakse töökohale kandideerijate hulgast kõige sobivam. Personali valik on kahe-suunaline protsess, milles tööandja taotleb sobivat töötajat ja töövõtja püüab leida sobivat tööd.

Personali valik võib olla organisatsioonisisene või -väline. Esimesel juhul kogutakse kandidaatide kohta tavaliselt vähem infot, sest neid tuntakse ja esmane info on juba olemas. Organisatsiooni-välisel valikul on tarvis koguda informatsiooni ja kasutada spetsiaalseid valikumeetodeid.

Personali valik on keeruline protsess ning selle eesmärgiks on selgitada pakutavale töökohale sobivaim töötaja. Lõpliku valiku tegemise eel tuleb prognoosida otsuse õigsust ja töölevõetava isiku töösobivust.

Personali valiku meetoditeks on eelintervjuu, ankeet (CV), tausta uuring, soovituskirjad, test, käitumisülesanne ja töölevõtu-intervjuu. Personali valiku protsess algab hetkest, mil tööle kandidadeerija kontakteerub esimest korda organisatsiooniga, selle juhi või personalitöötajaga ning teatab soovist asuda pakutavale töökohtale.

Personali valiku käigus läbitakse valikuprotsessi mitmeid etappe ja meetodeid. Mida olulisema töökohaga on tegemist, seda üksikasjalikumalt kandidaate valitakse ja vastupidi. Personali valiku meetodeid kasutatakse teatud järjekorras, millest enamlevinud valiku etapid on esitatud joonisel 40. Samas võib esineda esitatud järjekorrast olulisi kõrvalekaldeid ning enamasti ei kasutata personali valikul ka kõiki meetodeid. Näiteks rakendatakse sageli ankeeti või CV-d enne eelintervjuud ning käitumisülesannet töölevõtu-intervjuu käigus. Sageli ei läbita kõiki personali valiku etappe ja meetodeid, sest see on aeganõudev ja kulukas. Enamasti piirduakse ankeedi, intervjuu ja kandidaadi tausta uuringuga.



Joonis 40. Valikuprotsessi etapid ja meetodid (autori koostatud).

Ankeet ja CV (*curriculum vitae*) on kandidaadi eluloolist ja professionaalset liikumist fikseeriv dokument, milles kandidaat esitab andmed oma kvalifikatsiooni, senise professionaalse tegevuse jm kohta. **Tausta uuring** ja soovituskirjad annavad infot kandidaadi senise professionaalse tegevuse ja eluloo kohta, tuginedes peamiselt endiste tööandjate, juhtide ja töökaaslaste arvamusele.

Test võimaldab koguda infot kandidaadi isikuomaduste, väärtuste, intelligentsuse, teadmiste, oskuste jm kohta. **Käitumisülesanne** on personali valiku meetod, millega selgitatakse välja kandidaadi konkreetsed oskused teatud tegevusvaldkonnas.

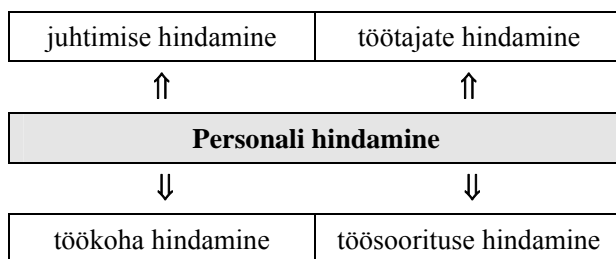
Intervjuu on personali valiku meetod, mille käigus juhid ja/või spetsialistid viivad läbi kandidaadiga tööalase vestluse eesmärgiga selgitada välja kandidaadi sobivus pakutavale töökohale. Intervjuu on personali valiku üks põhimeetodeid, mida kasutatakse enamikel juhtudel. Intervjuu on oma olemuselt küll aeganõudev, kuid samas paindlik ja laiahaardeline, võimaldades saada kahepoolset usaldusväärset infot.

Personali valikul tuleb tasakaalustada organisatsioonisisene ja -väline valik ning kasutada sobivat valikuprotsessi ja meetodeid. Organisatsiooni võtmetöökohti ei tohi komplekteerida ainult oma töötajatega, sest see vähendab töötajate konkurentsi- ja vastutusvõimet ning ei taga organisatsiooni uuendusvalmidust.

Viimastel aastatel on Eestis hakanud levima kandidaatide poolset **pettused** ning info moonutamine ja varjamine. Levinud on ka dokumentide võltsimised, mistõttu on vajalik algallikaid senisest enam kontrollida. Pettused on muutunud üha professionaalsemaks, mis nõuab kandidaatide tausta põhjalikumat uurimist. Personali valikul tuleb vältida vigu, sest need võivad minna organisatsioonile kalliks maksma. Ebasobiv töötaja võib tekitada palju suuremat kahju, kui tema poolt täidetav töökoht esmapilgul isegi eeldada võiks, avaldades oma negatiivseimal kujul nii info- kui finantsriskina või organisatsiooni maine kahjustamisena.

9.4. Personali hindamine ja hüvitamine

Personali hindamine on töö hindamise protsess, mis koosneb töökohtade ja töötajate töösoorituse uurimisest ja hindamisest. **Hüvitamise** käigus aga tööandja tasub tehtud töö eest. Personali hindamisega antakse ühelt poolt hinnang organisatsiooni ja tema allüksuste juhtimisele ning teiselt poolt töökohtadele ja seal töötavate inimeste tööle ehk töösooritusele. (vt joonis 41)



Joonis 41. Hindamise koostisosad ja põhisuunad (autori koostatud).

Personali hindamine võimaldab konkretiseerida personali valikut ja arendamist ning on töötajate tõhusa rakendamise, sh motiveerimise ja hüvitamise eeltingimuseks. Hindamine eeldab hindamise aluste, süsteemi, kriteeriumide ja meetodite väljatöötamist, mis võivad olla, olenevalt hinnatavast objektist, väga erinevad. Personali hindajateks on tavaliselt organisatsiooni juhid, hinnatava valdkonna spetsialistid ja kliendid.

Hinnata tuleb töötajate tulemuslikkust (töösooritust). See eeldab aga tööalaste standardite olemasolu, nende mõõdetavust ja sobivate hindamismeetodite rakendamist. Lõpliku hinnangu saamiseks viiakse töötajatega läbi nn hindamis- ja arenguveestlused.

Personali hindamine on komplitseeritud tegevus, põhjustades **vastuseisu**, kui see ei ole piisavalt avalik või kui selleks ei kasutata sobivat meetodikat. Töötajad kardavad töö hindamist ja sellest tulenevaid negatiivseid tagajärgi (töötasu langus, eneseväärikuse

riivamine jt) – seda eelkõige esmakordsel hindamisel. Töötajate kaasamine hindamissüsteemide väljatöötamisse ja ka hindamisse võimaldab hindamishirme vähendada.

Personali hindamise peamisteks eesmärkideks (ülesanneteks, funktsioonideks) on:

1. Personali kujundamine.
2. Töösoorituse kindlaksmääramine.
3. Töötajate motiveerimine ja neile tagasiside andmine.
4. Organisatsiooni ja töötajate töötulemuste parandamine.
5. Personali hüvitamine ja töötasustamine.
6. Täiendõppe vajaduse määramine.
7. Eesmärkide ja tööülesannete täpsustamine.

Hindamine võimaldab anda töötajatele **tagasisidet**, mis on vajalik eriti noortele ja uutele töötajatele, kes ei oska hinnata objektiivselt oma töösoorituse taset. Tagasiside peab olema ulatuslik ja korrektne, sest üksnes siis avaldab ta positiivset mõju töötajate oskuste arendamisele ja nende jõupingutuste suurendamisele.

Töösoorituse hinnangud osutavad heale või halvale tööle. Halba tööd tuleb korrigeerida, täiustades ühelt poolt personali juhtimist ja motiveerides töötajaid töötulemusi parandama. Töösoorituse hindamisel on tarvis välja selgitada töötajate arenguvõimalused ning vastavalt korrigeerida nende töökorraldust.

Töötajate tegevuse ja töötulemuste hindamine ning tagasiside andmine selle kohta võimaldab neil tõsta enesehinnangut ja kindlustunnet. Töösoorituse hindamise tulemused on töötajate hüvitamise, sh eelkõige töötasustamise olulisteks kriteeriumideks.

Hindamine eeldab töökohtade ja töötajate hindamiskriteeriumide ja meetodika väljatöötamist. Hindamiskriteeriumid peavad olema hindamisperioodi alguseks täpselt fikseeritud, üheselt mõistetavad ja eristatavad ning peamiste töökohtade gruppide lõikes ühtsed.

Töökoha hindamisel (*job evaluation*) arvestatakse töökoha keerukust, spetsiifikat ja olulisust organisatsioonile, mis võimaldab määrata sellele palgagrupi ja -astme (põhipalga). Töökohtade hindamise põhieesmärgiks on korrastada töötasustamist ja viia palgad vastavusse tööturul väljakujunenud keskmiste palkadega ning määrata töötajatele põhipalgad.

Töökohtade hindamisel tuginetakse tööturu infole, sh analoogsete töökohtade töötasudele antud piirkonnas. Töökohtade regulaarse hindamise käigus korrigeeritakse aegajalt palgaastet, kusjuures võetakse aluseks ka töötaja iseärasused ja töösooritus. (Fisher, Schoenfeldt, Shaw, 1999: 556–558)

Töökohtade hindamise **põhikriteeriumideks** on oskusteave, vastutus, vaimne ja füüsiline pingutus ning töötingimused. Töökohtade hindamiseks kasutatakse eri meetodeid, mida võib jagada mitteanalüütilisteks **meetoditeks**, sh töökohtade järjestamiseks ja klassifitseerimiseks, ning analüütilisteks meetoditeks, sh faktori- ja punktimeetoditeks. Analüütiliste meetodite puhul võetakse arvesse töökohale esitatavaid üksikasjalikke nõudeid, mitteanalüütiliste meetodite rakendamisel hinnatakse aga töökohta kui tervikut.

Töösoorituse hindamisel (*performance appraisal*) määratakse kindlaks töötajate tööalane edukus ning nende töö vastavus püstitatud eesmärkidele. Töösoorituse hindamise kriteeriumideks on:

- töötulemused,
- tegevus (käitumine),
- kompetentsus, sh teadmised, oskused ja omadused.

Töösoorituse hindamise põhikriteeriumiks on töötajate töötulemused. Vähem kasutatakse töötajate tegevust iseloomustavaid kriteeriume, kuigi samas nende osatähtsus on viimasel aastakümnel suurenenud. Harvem hinnatakse töötajate kompetentsust ja potentsiaali, sest need pole töösooritusega vahetult seotud.

Kuigi töösoorituse hindamise sobivaimaks kriteeriumiks on töötulemused, pole nad ideaalsed ja ainuvõimalikud ning nimetatud kriteeriumiga kaasneb mitmeid probleeme. Näiteks töötulemuste hindamine ainult finantsnäitajate abil (käive, kasum jt) võib jääda liialt üldiseks ega ava piisavalt tööprotsessi spetsiifikat ning ei võimalda kindlaks määrata iga töötaja konkreetset ja temast endast olenevat töötulemust.

Seetõttu rakendavad nüüdisaegsed Euroopa ettevõtted korraga erinevaid hindamiskriteeriume, väärtustades lisaks tulemusnäitajatele üha enam ka töötaja tegevust, sh eelkõige koostööd (Sisson, 1994: 484–485).

Töösoorituse hindamiseks kasutatakse erinevaid meetodeid, mida liigitatakse minevikul põhinevateks ja tulevikule orienteeritud meetoditeks. Parimaid tulemusi annab erinevate meetodite samaaegne kasutamine ehk komplekshindamine.

Näiteks juhtide töösoorituse hindamiseks võib kasutada lisaks eesmärgist tulenevale hindamisele ka kriitiliste juhtumite- ja hindamisskaala meetodit ning hindamis- ja arenguveestlust. Õigete meetodite kasutamine suurendab hindamise objektiivsust ja muudab hindamisprotsessi meeldivaks. (Carrell, Elbert, Hatfield, 2000: 228–236; Stone, 1998: 283–288)

Hindamis- ja arenguveestlus on meetod, mille käigus üldistatakse hinnangute tulemusi ja pakutakse välja konkreetsed lahendused olukorra parandamiseks. Sageli piirduvad juhid mitteametlike vestlustega, mis on aga ebakonkreetsed ja seetõttu ka vähem tõhusad.

Ametlik hindamis- ja arenguveestlus eeldab juhilt suurt autoriteeti ja juhtimisalast kompetentsust ning sunnib ka juhte iseendid arendama. Eelnevat arvestades on paljudes Lääne ja ka Eesti organisatsioonides kehtestatud juhtidele kohustuslik nõue viia oma alluvatega läbi ametlikke hindamis- ja arenguveestlusi.

Personali hüvitamine (*compensation*) on tööhüvitamise ehk kompenseerimise protsess, mille käigus tööandja määrab kindlaks tehtud töö väärtuse ja tasub selle eest. Tööhüvitamine hõlmab igasuguseid tasusid, mida saadakse tehtud töö eest ning selle võib jagada rahaliseks ja mitterahaliseks. Erialases kirjanduses on levinud ka teistsuguseid käsitlusi, kus hüvitamise all mõistetakse ainult finantstasusid ja rahas mõõdetavaid teenuseid ning tulusid, mida töösuhtest tulenevalt töötajatele osutatakse (Milkovich, Newman, 1990).

Rahaline hüvitamine (*financial compensation*) koosneb otsesest rahalisest hüvitamisest ehk töötasustamisest ja kaudsest hüvitamisest. Esimene koosneb palgast, lisatasust ja preemiast. Kaudne rahaline hüvitamine sisaldab endas eelkõige organisatsioonipoolset töötajate kindlustamist, sotsiaalabitoetusi, puhkusetasusid ja mitmesuguseid soodustusi. (Mondy, Noe, 1990: 432–433, 474–475)

Mitterahaline hüvitamine (*nonfinancial compensation*) koosneb meeldivast tööst ja töökeskkonnast, mis on otseselt seotud töötajate motiveerimisega. Need on olulised tegurid, mis ajendavad töötajat eesmärgipäraselt tegutsema. Töö ja töökeskkond on püstitatud eesmärkide realiseerimisel olulisteks motiivideks ja tavaliselt käsitletakse neid töö motivaatoritena. Käesolevas raamatus käsitleme neid aga tööhüvitamise lahutamatu koostisosadena.

Töökeskkonda iseloomustavad järgmised töökorralduse iseärasused: kompetentne juhtimine, meeldivad kaastöötajad, organisatsiooni ja töökoha maine, head töötingimused, kaasaegsed töövahendid, sobiv tööaeg jt.

Kompetentne juhtimine seisneb eesmärgilises ja tulemuslikus juhtimises, mille käigus ollakse töötajate suhtes õiglane ja arvestatakse nende huvidega.

Meeldivad kaastöötajad võimaldavad luua organisatsioonis soodsa sotsiaalse keskkonna ning rakendada töötajate energia ja loomevõime organisatsiooni eesmärkide teenistusse, mitte aga tekitada tarbetuid konflikte.

Organisatsiooni ja töökoha maine võimaldavad töötajal ennast paremini identifitseerida ning tunnetada oma väärtust ning positsiooni ühiskonnas ja organisatsioonis. Mainekas ametikoht koos mitmesuguste muude prestiižisümbolitega (töökabinet, ametiauto, ametinimetus jt) aitavad rahuldada töötajate lugupidamisvajadusi.

Head töötingimused on olnud alati oluliseks töökeskkonda iseloomustavaks teguriks. Nüüdisaegsetes organisatsioonides on nende osakaal viimastel aastakümnetel langenud, mis on tingitud sellest, et heade töötingimuste korral töötaja harjub nendega ega oska neid enam vääriliselt hinnata.

Sobiv tööaeg on muutunud üha olulisemaks hüvitamise võtteks. Organisatsioonid on tööaega liberaliseerinud, lubades võimaluse korral töötajatel paindliku tööaja kasutamist ning valida ise sobiv tööaeg ja koht (Rifkin, 1998: 245–249; Cole, 1997: 197–201).

Otsese rahalise hüvitamise ehk töötasustamise olulisemaks koostisosaks on palk, mida tööandja maksab töötajale töö eest vastavalt töölepingule. Palga koostisosadeks on põhipalk, millele võivad lisanduda mitmesugused lisatasud, juurdemaksud ja preemia. Põhipalga määramisel võetakse aluseks töökohtade iseärasused, millele tuginedes nad sageli jagatakse palgagruppidesse, kus iga töökoha maksimaalseks palgamääraks on antud palga-grupi kõrgeim palgaaste.

Töötaja ergutamiseks rakendatakse sageli mitmesuguseid lisatasusid ja preemiaid. Viimaste saamine eeldab eriti head tööd ja keskmisest paremaid töötulemusi, mida tuleb hinnata eelkõige tulemustest lähtuvalt.

Lisatasudest ja preemiast ilmajätmine on organisatsiooni juhtkonnapoolne negatiivne hinnang töötaja tööle ja on oma olemuselt töötaja jaoks karistus. Sellega juhitakse töötaja tähelepanu tema töös esinevatele puudustele ja motiveeritakse teda töötulemust parandama.

Tulemustasustamine on palgavorm, mille korral makstakse töötasu vastavalt töötajate töötulemusele (töösooritusele). Tulemus-

palga süsteem põhineb organisatsiooni, selle allüksuste ja töötajate tõhususel püstitatud eesmärkide realiseerimisel. See on töötasustamise süsteemi üks koostisosa, mis põhineb preemial ja lisatasul tulemusliku töö eest. Töötasustamine ei tohi olla juhi subjektiivsest hinnangust lähtuv, vaid peab tuginema töösoorituse hindamisele ja kindlale palgasüsteemile ning põhinema töötajate tulemuslikkusel.

Töötasustamine omab suurt tähtsust organisatsioonide tegevuses, mistõttu juhid peavad välja töötama ja pidevalt edasi arendama töösooritusel põhinevaid töötasustamise süsteeme, kasutades tasakaalustatult erinevaid töötasustamise kriteeriume, meetodeid ja võtteid. See võimaldab töötajaid paremini motiveerida, tagades organisatsioonidele tööalase edu, arengu ja konkurentsivõime.

10. EESTVEDAMINE

10.1. Eestvedamise olemus

Eestvedamine (*leadership*) on juhtimise põhifunktsioon ning seisneb eelkõige niisuguses juhtimistegevuses, mis motiveerib töötajate (järgijate) tegevust, põhinedes suhtlemisel ja mõjutamisel läbi veenmisprotsessi. Eestvedamine võimaldab tagada töötajatevahelise tõhusa tegevuse tööle pühendumise õhkkonnas.

Eestvedamine on osa juhtimisest ning põhineb liidri ja järgija vahelisel mõjusuhtel, mille eesmärgiks on tõeliste muudatuste tegemine ühiste eesmärkide nimel (Rost, 1993: 102). Eelnevast lähtuvalt võib eristada nelja peamist **eestvedamise komponenti**:

1. Liidri ja järgijate olemasolu ning nende aktiivne tegevus.
2. Tegevuse eesmärkide ja erinevate huvide ühildamine.
3. Muudatuste kavandamine ja realiseerimine.
4. Motiveerimisel põhinev mõjutamissuhe.

Eestvedamine eeldab ülemuse ja alluva polarisatsiooni vältimist. Seetõttu välditakse isegi nimetatud termineid ning kasutatakse liidri ja järgija mõisteid. Organisatsioonis luuakse töötajate vahel partnerlussuhted, mis eeldab organisatsiooni jaoks olulistes küsimustes osalejate kaasaráákimise ja -otsustamise õigust.

Eestvedamine peab olema kooskõlas organisatsiooni eesmärkide, strateegia ja taktikaga ning selle tõhususe mõõdupuuks on organisatsiooni poolt püstitatud eesmärkide realiseerimine. Eesmärkide realiseerimine sõltub juhtimise tõhususest ja personali (gruppide

ja indiviidide) motiveeritusest ning pühendumusest. Juht/liider kujundab organisatsioonis niisuguse tööõhkkonna, et töötajad/järgijad on huvitatud ja suutelised saavutama häid töötulemusi.

Juht ja liider on üldjuhul eri mõisted, mille sisu võib aga suures osas kattuda. Peamine erinevus seisneb selles, et **juht** on ametliku organisatsiooni osa koos konkreetsete õiguste ja kohustustega organisatsiooni tegevuse ja eesmärkide ees. Juht täidab eelkõige administratiivseid, sh kontrolli funktsioone, mis seisnevad näiteks ressursside hankimises ja jaotamises, töötajate igapäevases raken- damises, tegevuste korraldamises jm.

Liider (*leader*) on autoriteetne isik, kes on saavutanud mõju- võimu kaastöötajate üle tänu oma kompetentsusele ja isiksusele. Ta suudab töötajaid innustada ja neid oma tegevusega kaasa tõm- mata. Liidri tegevus on seotud eelkõige organisatsiooni muu- datuste kavandamise ja läbiviimisega. (Drucker, 1999: 73–93)

Eestvedamise teooriast vaadatuna on **juhtimine ja eestvedamine eri fenomenid**. Kuigi juhtimisteooria seisukohalt on eestveda- mine vaid selle üheks funktsiooniks, on mõttekas eristada nende rõhuasetusi. Juhtimine seisneb eesmärgi saavutamiseks vajaliku süsteemi ja struktuuri loomises ning selleks tarvilike põhimõtete ja protseduuride väljatöötamises. Juhtimine pöörab põhitähele- panu tehnoloogiale ja toodetele (kaupadele, teenustele) ning juhindub eelkõige ülesannete täitmisest. Juhid rõhutavad ees- märkide täitmisel küll töötaja rolli, kuid käsitlevad teda siiski eelkõige ühe ressursina teiste ressursside hulgas.

Eestvedamisel pööratakse peatähelepanu organisatsiooni tuleviku- visioonile, tehakse see nähtavaks ja mõistetavaks ning kohanda- takse muudatused organisatsiooni eesmärkidega. Eestvedamise suuna määramisel on vajalik esmalt püstitada organisatsiooni ja meeskonna jaoks visioon, st luua pilt ambitsioonikast ja soovita- vast tulevikust. Eestvedamine eeldab dialoogi ja töötajate kaasa- haaramist organisatsiooni tegevusse, mis võimaldab neil koos- kõlastatult töötada, osaleda meeskonnatöös ja tunnetada õiglasi suhteid eesmärgi poole liikudes.

Kuigi eestvedamist ei seostata organisatsiooni stabiliseerimisega, vajab ka stabiilne organisatsioon liidrit, et siduda töötajad ühtseks tervikuks ja saavutada seeläbi edu. Seega on ühekülgne väita, et eestvedamine ja liider seonduvad alati muudatustega. Muudatused muudatuste pärast pole tõelise liidri pärusmaaks, mis ei tähenda aga seda, et ta ei mõtleks tuleviku peale.

Selle asemel, et kõike vahetult juhtida ja kontrollida, pööratakse eestvedamisel põhitähelepanu töötajate motiveerimisele ja arendamisele. Nii viisi tekib töötajates omanikutunne ja see võimaldab panna neid ühes suunas tegutsema. Eestvedamine muudab töö kutsumuseks ning sisaldab pigem töötajate eesmärkide poole tõmbamist (mitte tõukamist), neid selleks inspireerides ja ergutades.

Eestvedamise põhiolomuseks on väljakutse *status quo*'le, organisatsiooni visiooni väljatöötamine ning järgijate väärtustes, hoiakutes ja käitumistes muudatuste esilekutsumine. Selleks kasutatakse mitmesuguseid töötajate võimustamise (*empowerment*) strateegiaid ja taktikaid. (Conger, Kanungo, 1998: 8–9)

Tänapäeva juhid peaksid suutma ühendada endas nn **tugevad** (*hard*) juhtimisoskused **pehmete** (*soft*) eestvedamisoskustega. Praktikast tegeletakse organisatsioonides (ettevõtetes) aga enamasti juhtimisega, mitte eestvedamisega. Vähe on juhte, kes oskavad ja suudavad tegeleda mõlemaga. Me ei tohiks aga oodata selliste juhtide iseeneslikku juurdekasvu, kes suudavad juhtida ettevõtteid tõhusalt uutes ja muudatusterohketes tingimustes, vaid peame uusi liidreid ette valmistama. Eestvedamise osatähtsuse suurendamine juhtimises eeldab juhtide sellesuunalist koolitamist.

10.2. Eestvedamise teoreetilised alused

Eestvedamine tähendab inimeste mõjutamist suhtlemisel toimuva veenmise kaudu. Selleks kasutatakse väga erinevaid meetodeid ja võtteid, mille edukus sõltub olukorrast, mõjutatavate isikute iseärasustest jm asjaoludest.

Olenevalt eestvedamise teooriate ajaloolisest arengust ning sellest, mida peetakse eestvedamisel määravaks ja kuidas töötajaid mõjutatakse, võib eristada nelja tüüpi eestvedamise teooriaid (Yukl, 1989: 7–10, 74–122; Steers, Black, 1994: 406–420; Vadi, 1997: 117–118):

1. Isiksuseomaduste ja oskuste teooriad.
2. Juhtimisstiili teooriad.
3. Olukorra (situatiivsed) teooriad.
4. Postmodernistlikud käsitlused.

1. Isiksuseomaduste ja oskuste teooriad hakkasid levima 20. sajandi esimesel poolel ning põhinesid liidri omaduste, sh nii vaimsete kui ka füüsiliste omaduste väljaselgitamisel. Isiksuseomadusi uurivates teooriates tõdetakse, et need on arendatavad ka õppimise ja harjutamise teel. Uurimustes pakutakse välja mitmeid isiksuseomadusi, mis tagavad liidri mõjuvõimu järgijate üle.

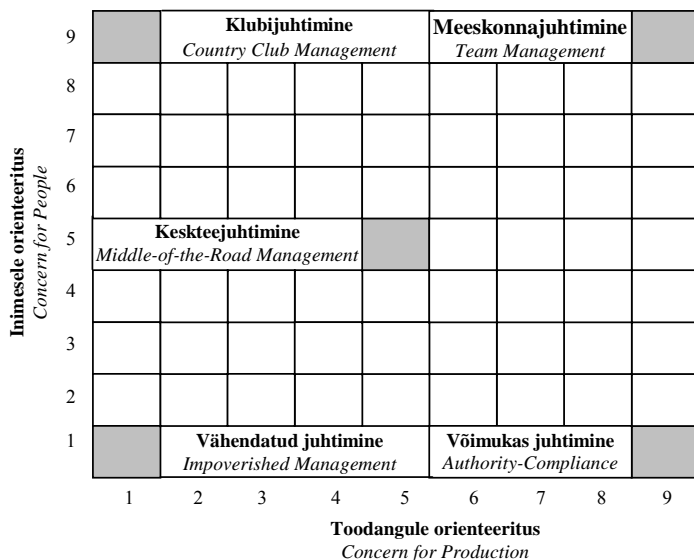
Liidri olulisteks omadusteks on saavutustele orienteeritus, kohanemisvõime, enesekehtestavus, domineerivus, energilisus, suhtlemisoskus, koostöö jt. Viimaste aastakümnete jooksul on nimetatutele lisandunud veel emotsionaalne intelligentsus, empaatia-võime, loovus, karismaatilisus jt. Isikuomadustel ja oskustel on oluline koht ka 1990. aastate eestvedamise teooriates (Covey, Conger-Kanungo jt).

2. Juhtimisstiili teooriad hakkasid levima 1950. aastate keskpaiku ning neis väideti, et eestvedamine ei olene niivõrd liidrist kui võrd juhtimisstiilist. Viimase all mõistetakse juhi käitumisstiili püstitatud eesmärkide realiseerimisel, hõlmates liidri käitumisviise järgijate suhtes.

Käitumisteooriatest on tuntumad **Ohios ja Michiganis** 1950. aastatel tehtud uurimised. Esimesed põhinesid liidri käitumise hindamisel kas hoolivuse või algatuse kaudu. Hoolivus avaldub liidri sõbralikkuses, usalduslikkuses, toetuses ja abis järgijatele. Algas avaldub aga eelkõige tööst tulenevate ülesannete, standardite ja reeglite eelistamises organisatsiooni eesmärkide realiseerimisel.

Michigani tehtud uurimistes eristati teineteisest ülesandele ja suhetele orienteeritud juhtimist. (Yukl, 1989: 74–82)

Ohio ja Michigani teooriate põhjal töötasid oma teooria välja **R. Blake ja J. Mouton** (Rue, Byars, 1990: 296–297). Nende kahefaktorilises interaktiivses mudelis käsitletakse juba süsteemselt mõlemat faktorit (inimesele ja toodangule orienteeritus) ning väidetakse, et neid ei ole otstarbekas eraldada. Blake'i-Moutoni teooria on üks tuntumaid käitumisteooriaid, mille rakendamisel arvestatakse ka konkreetset olukorda. Teoorias esitatakse viis eestvedamise tüüpi, paigutades need kahefaktorilisse võrgustikku: vähendatud juhtimine, võimukas juhtimine, klubijuhtimine, meeskonnajuhtimine ja keskteejuhtimine (vt joonis 42).



Joonis 42. Blake'i-Moutoni võrgustik. (Daft, 2000: 510)

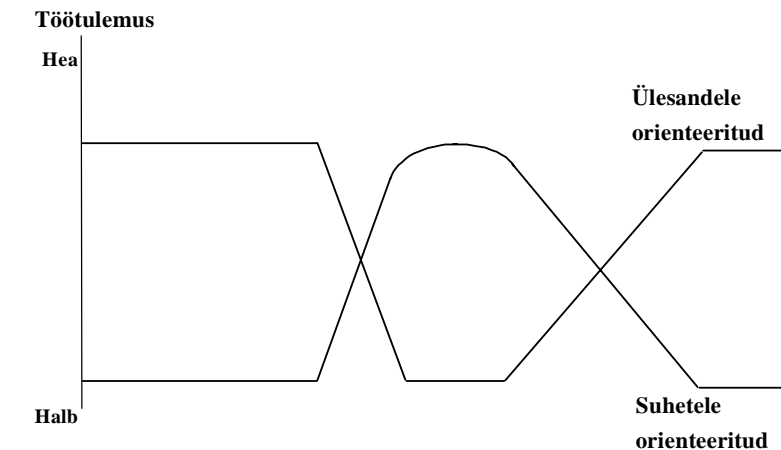
3. Olukorra (situatiivsed) **teooriad** väidavad, et eestvedamise edukus sõltub olukorrast. Nimetatud teooriad said alguse 1960. aastatel ning neis väideti, et universaalseid isiksuseomadusi ja käitumisviise erinevate olukordade tõhusaks juhtimiseks ei ole olemas. Pole olemas ka ainuõiget juhtimisstiili, vaid seda tuleb vastavalt olukorrale kohandada. Olenevalt olukorrast võib edu tuua näiteks nii autokraatlik kui demokraatlik juhtimisstiil.

Esialgu väitsid teoreetikud, et erinevad olukorrad eeldavad erinevaid isiksusi, hilisemad teoreetikud eeldavad aga juhilt universaalseid võimeid ja oskusi rakendada erinevaid juhtimisstiile vastavalt olukorrale. Tuntumad olukorra teooriad on Evansi-House'i-Mitschelli, Fiedleri, Hersey-Blanchardi, Vroomi ja Yettoni teooriad.

Fred Fiedleri sõltuvuseteooria (*LPC Contingency Model*) seisneb ülesande- ja suhetekeskse juhi väljaselgitamises ning nimetatud juhtimisstiilide tõhususe uurimises olenevalt olukorrast. Fiedler uuris, kuidas liidripoolne töötaja tajumine ja hoiakud on seotud liidri ülesandele või suhetele orienteeritud juhtimisega. Selleks koostas Fiedler **vähimeelistatud töökaaslase skaala** ehk *LPC* skaala (*least preferred co-worker scale*) ja enimeelistatud töökaaslase skaala ehk *MPC* skaala (*most preferred co-worker scale*). (Yukl, 1989: 194–200.)

Nimetatud skaalade põhjal koostatud testide abil selgitatakse välja juhi suhtumine vähim- või enimeelistatud töötajasse, mis võimaldab otsustada tema juhtimisstiili põhiolemuse üle. *LPC* ja *MPC* skaalade põhjal koostatud testide tulemused on omavahel tugevas korrelatsioonis, mistõttu hiljem hakati kasutama vaid *LPC* skaalat, mille abil testitakse juhtide juhtimisstiili.

Fiedler jõudis oma uuringutes järeldusele, et liidri poolt rakendatava juhtimisstiili (ülesandele või suhetele keskendumine) tõhusus sõltub olukorrast, mida ta kirjeldas kolme teguriga: liidri ja järgijate vaheliste suhetega, ülesande struktuuriga ja positsiooni võimuga. (vt joonis 43)



Kategooria	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Suhted	hea	hea	hea	hea	halb	halb	halb	halb
Ülesanne	kõrge	kõrge	madal	madal	kõrge	kõrge	madal	madal
Positsioon	tugev	nõrk	tugev	nõrk	tugev	nõrk	tugev	nõrk

Joonis 43. Fiedleri eestvedamise mudel (Albanese, 1988: 465).

Liidri ja järgijate vahelistel suhetel on suur mõju eestvedamisele. Heade ja usaldusväärsete suhete korral kujunevad ka töötajate endi vahel välja meeldivad suhted. Liidri ja järgijate vaheliste halbade suhete korral peab liider rakendama rohkem ametlikku võimu ja pidevat kontrolli.

Ülesande struktuur kujutab endast ülesande reguleerituse astet, koosnedes ülesande eesmärkide selgusest ja teadvustatusest, ülesande lahendusteade paljususest ja spetsiifilisusest, õigete ja valede lahenduste vahekorra ning otsuse õigsuse kontrollitavusest.

Positsiooni võim oleneb sellest, missugune on liidri ametlik võim, missugused on tema volitused töötasustamisel ja sanktsioonide rakendamisel. Tugev positsiooni võim tõhustab töötajate mõjutamist vaid juhul, kui töötajad seda aktsepteerivad.

Fiedleri poolt väljatöötatud **LPC skaala** ehk sisuliselt isiksuse juhtimisstiili hindamise test võimaldab kindlaks määrata juhi isiksuse olemuse ning luua teoreetilise baasi ühelt poolt juhtimisalaste võtete parandamiseks ja teiselt poolt olukorra ümberkujundamiseks.

Hilisemates käsitustes jõudis Fiedler nn kognitiivse ressursi teooriani, milles ta tunnistas teadmiste, intelligentsuse ja kompetentsuse olulist mõju liidri tegevusele (Vadi, 1994). Ka Fiedleri teooria edasiarendajate arvates ei tohiks alahinnata juhi enda ümberõppe võimalusi. Inimene on arenev ja ajas muutuv ning tema juhtimisstiili on samuti võimalik muuta.

4. Postmodernistlikud käsitlused uurivad ebaõigluse, mõjuvõimu, kommunikatsiooni, eneseteadvusega jm seonduvaid küsimusi. Postmodernistid väitsid, et klassikalised teooriad pole ka vaatamata rohketele tehnilistele ja instrumentaalsetele lahendustele osutunud õigeks. Postmodernismi alguseks loetakse 1980. aastaid. Teoreetikutele leiavad enam mainimist Smircich, Morgan ja Calas (1982, 1987), Bennis ja Nanus (1985), Cooper ja Burrell (1988) jt. (Cloke, Goldsmith 1997: 173, Clegg, Hardy, 1999: 185; Alvesson, Deetz, 2000: 10–12)

Kui veel 1970. aastatel propageeriti ratsionaalset otsustamist ja optimaalsete otsustusmodelite rakendamist, näiteks Nobeli preemia laureaadi Herbert Simoni poolt, siis veidi hiljem leiti, et parima lahenduse leidmine mudeli abil on küsitav.

Paljusid nähtusi ja seoseid organisatsioonis ja selle juhtimises pole võimalik matemaatiliste mudelitega seletada, sest keskkond muutub kiiresti, samuti on ebapiisavalt infot ja inimese tajuvõimalused on piiratud. Seepärast on juhtimisel suur osakaal ka intuitsioonil ja spontaansusel, mille olemasolu tunnuseks on võime kii-

resti ja hõlpsasti tunnetada situatsiooni võimalusi. (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1988: 396)

Smircich ja Morgan (1982) väitsid, et eestvedamine on oma loomult dialektiline ning sotsiaalselt konstrueeritud liidrite ja järgijate vastastikune koostoime. Eestvedamine ei ole lihtsalt käitumisprotsess ja hüvitisega manipuleerimine, vaid eelkõige mõjul põhinev reaalsuse konstrueerimise protsess. Bennis ja Nanus (1985) eristasid juhte liidritest. Nad väitsid, et kui juhid teevad asju õigesti, siis liidrid teevad õigeid asju.

Eelkirjeldatu löi eeldused eestvedamise teooriate arenguks, mis aitavad kiiremini ja paremini toime tulla ebamäärastes olukordades. Sellega seondult saavutasid 20. sajandi lõpus suure populaarsuse lihtsaid juhtimisteooriaid esitavad **anglo-ameerika juhtimis- ja eestvedamisteoreetikud** (konsultandid), kellest tuntuimad koos nende põhiteose esmaavaldamise aastaarvuga on Tom Peters (1984), Eliyahu Goldratt (1984), Peter Drucker (1985), John Kotter (1990), Stephen Covey (1989), Charles Handy (1994), Daniel Goleman (1995) jt. Hiljem on nimetatud autorite raamatud ilmunud veel kordustrukkides, sh viimastel aastatel ka eesti keeles.

Tom Peters (1984) rõhutab bürokraatlikult juhtimiselt lihtsale juhtimisele (*simple management*) ülemineku vajadust, põhjendades seda inimese loovusega. Bürokraatlik juhtimine väärtustab korda ja reegleid, kuid surub maha äriolemuse ja inimeste loomeprotsessid. Üksnes nn lihtne juhtimine võimaldab töötajaid tõeliselt motiveerida ja seega tõhusalt rakendada. Ta väidab, et intuitsioon ja emotsioonid on äritegevuses sama tähtsad kui loogika ja ratsionaalsus. Peters käsitleb neid küsimusi koos Watermaniga esmakordselt oma raamatus *In Search of Excellence* (Täiuslikkuse otsingul), mida 1980. aastatel peeti juhtimise *piiblik*s.

Eliyahu Goldratt (1984) näeb oma piiranguteteoorias (*theory of constraints*) organisatsioonide juhtimise ja arendamise põhitakistustena vananenud mõtlemist, mida tuleb muuta. Uusi ideid on keeruline rakendada, sest neid ei võeta omaks ja neile osutatakse

tugevat vastupanu, sh ka ettevõtete tippjuhtkonnas. Ta propageerib mõtlemise ja juhtimise lihtsustamist, soovitades tehnilistesse üksikasjadesse ja keeruliste matemaatiliste algoritmide tasemele mitte laskuda. Senine juhtimisalane tarkvara oli küll protseduuriliselt suhteliselt lihtne, kuid käsitles organisatsiooni eesmäärke ühekülgsest ja viis nad eemale oluliste muudatuste tegemisest.

Goldratt kritiseerib ka ühekülgsete ja mõõdetavate tootmisnäitajate liigset kasutamist, sh üksnes toote omahinnast ja kuluarvestusest lähtuvat otsustamist investeeringute tegemisel ja organisatsiooni juhtimisel. Ta väidab, et nn kulumaailma inimesed tuleb panna kuulama tulumaailma inimesi ja lähtuma nende juhtimiskontseptsioonidest. Samas soovitab ta tegeleda eelkõige organisatsiooni kitsaskohtadega ehk *pudelikaeltega*, et suurendada süsteemi läbilaskevõimet ja efektiivsust.

Peter Drucker (1985) propageerib juhtimiskeskonnalt (*managerial society*) ettevõtlikule keskkonnale (*entrepreneurial society*) üleminekut ning eesmärgilist juhtimist. Eelkõige väikeettevõtetes on võimalik kujundada ettevõtlikku töökeskkonda, suurendades sellega töötajate eneseteostusvõimalusi. Drucker väidab, et tõhusad liidrid on organisatsiooni peamine ja defitsiitseim ressurss.

Drucker peab väga tähtsaks kogemust ja selle levitamist. Ta väidab olevat selle isegi olulisema kui juhtimise uurimisel kasutatavad teaduslikud meetodid. Näidetel (*case'del*) põhinev lähene mine pöörab põhitähelepanu erinevatele olukordadele organisatsioonides ning nende mõjuritele. Niisugune metoodika on kasutatav ka paljude USA kolledžite (Harvard jt) õppetöö korralduses.

John Kotter (1990) rõhutas, et juhid loovad ja arendavad plaane, liidrid loovad aga visioone ja rakendavad strateegiaid loodud visioonide saavutamiseks. Kotter käsitleb oma raamatutes eesmärgipärast juhtimist ja ametlikult võimult mitteametlikule võimule ehk autoriteedile üleminekut (*from official formal authority to unofficial power*).

Stephen Covey (1989) käsitleb oma printsiibikeskses juhtimises (*principle-centred leadership*) eestvedamise ja isiksusega seon-

duvaid protsesse. Ta on käesoleval ajal üks tuntuimaid USA juhtimiskonsultante, kes nõustab tuhandeid USA firmade juhte, sh ligi poolte Fortune 500 ettevõtete juhte, tehes seda omanimelise rahvusvahelise keskuse (*Covey Leadership Center*) kaudu (Covey, 1996: 149).

Covey isiksuse ja liidri arendamise teooria on avaldatud tema 1989. aastal ilmunud kõige tuntumas raamatus “Väga efektiivse inimese 7 harjumust”. Covey väidab, et liidri kujundamisel tuleb keskenduda indiviidi arendamisele, ühendades tema enda teadmised, oskused ja soovid. Ta märgib, et ainus inimene, keda on võimalik otseselt ja koheselt mõjutada, olete teie ise. Järelikult on võimed teie kõige olulisem ressurss, mida arendada, säilitada ja täiendada. Te peate omandama tõhusa juhtimise oskused esmalt iseenda jaoks, tehes sellega oma elu parima investeeringu. Iseenda oskuslik ja tõhus juhtimine loob eeldused ka teiste edukaks juhtimiseks ja eestvedamiseks.

Charles Handy (1994) väidab, et organisatsioon peab ennast detsentraliseerima ja väärtustama koostöövajaduse. Võimu tuleb delegeerida allapoole ning juhtimiskeskus ei pea asuma organisatsiooni tipus. Edukas tegevus sõltub kõigi töötajate motiveeritusest ja pühendumisest. Handy käsitleb inimese juhtimisega seonduvaid aspekte ka ettevõtte ärielistest eesmärkidest lähtuvalt, mis tagavad nende tõhusa koostöö. Tugev konkurents sunnib juhte kujundama personali vaid võimekatest ja tööle pühendunud töötajatest ning rakendama neid võimete piiril.

Handy väidab, et tänapäeva töötajatele esitatakse väga kõrgeid nõudmisi ning eeldatakse, et nad:

- täidavad korraga mitut ülesannet ja on universaalsed,
- on huvitatud protsessidest ja mõjust, mitte aga staatusest,
- on sitked, kuid samas ka tundlikud,
- hindavad instinkte ja intuitsiooni, analüüsi ja ratsionaalsust,
- saavad hakkama vastuoludega,
- on usaldusväärsed ja arenguvõimelised.

Handy mõistab hukka üksnes organisatsiooni huvidest lähtuva töötajate rakendamise ning hoiatab inimesi niisuguse ühekülgse lähenemise eest. Ta hoiatab inimesi muutumast organisatsioonide *hammasratasteks* ning loodab, et inimenergia rakendamisega ei kaasne ainult kurnatus ja läbipõlemine (*burn-out*), vaid seda osatakse inimväärselt kasutada.

Nimetatud teooriad on valmistanud ette pinnast uut tüüpi organisatsiooni tekkeks, milleks on saanud nn **õppiv organisatsioon**. Viimane pole mitte uus organisatsiooni vorm, vaid eelkõige uus mõtlemisviis ja ideoloogia. Õppiv organisatsioon põhineb väikesel hierarhilistel erinevustel organisatsiooni struktuuris, õiglusel, info kättesaadavusel ja ühtsel kultuuril, mis tagab kohanemisevõime ja loob tingimused kriisidega toimetulekuks. Niisugune organisatsioon võimaldab pidevat eksperimenteerimist ja täiustumist ning töötajate võimekuse tõstmist ja võimaluste avardamist.

Õppiv organisatsioon kasutab orgaanilist ja paindlikku vormi (struktuuri), mis tagab kohanemisevõime. Sellises organisatsioonis on vähe reegleid ja protseduure ning ülesannete sooritamiseks vajalikud teadmised ja kontroll on töötajate endi, mitte aga ülemuste käes. Õppiva organisatsiooni kultuuri oluliseks elementiks on õiglus, mis loob ühtsustunde ja üksteisest hoolimise. Iga inimest väärtustatakse ning organisatsioonist saab suhete loomise koht, tänu millele on töötajatel võimalik oma potentsiaali täielikult välja arendada. Liidrite ülesandeks on luua soodsad tingimused loovaks tööks ning töötajate ja organisatsiooni pidevaks arendamiseks.

10.3. Eestvedamise stiilid

Juhtimise ja eestvedamise stiil (*directing-leadership style*) on juhi (liidri) situatsioonist tulenev tegutsemisviis püstitatud eesmärkide realiseerimisel. Juhtimisstiil on eesmärkide saavutamise viis, mis tugineb erinevatele, kuid ühisel printsiibil põhinevatele väärtustele ja hoiakutele, millega juht püüab lahendada probleeme ning jagada töötajate vahel õigusi, kohustusi ja vastutust.

Kõige üldisemalt eristatakse kolme peamist **eestvedamisstiili** (Skinner, Ivancevich, 1992: 232–233):

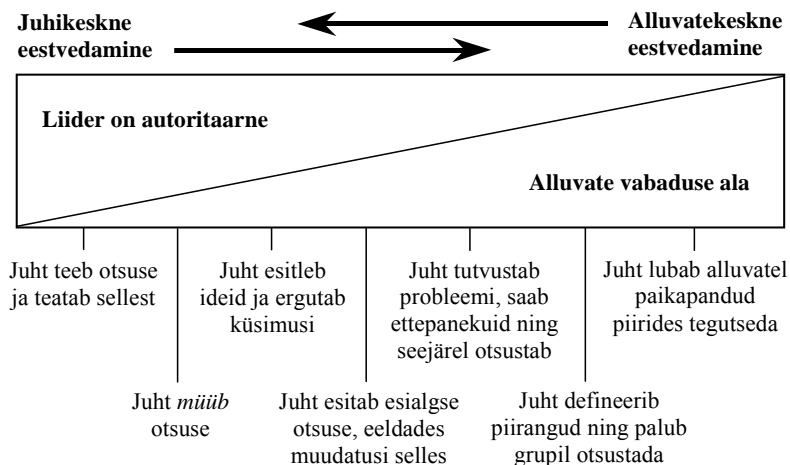
- demokraatlik juhtimine (*democratic*),
- autokraatlik juhtimine (*autocratic*),
- *las-minna* (passiivne, mittesekkuv) juhtimine (*laissez-faire*).

Demokraatlik juhtimine väärtustab koostööd ja juhtimises osalemist, mis võimaldab teha tasakaalustatud otsuseid. Autokraatlik juhtimine põhineb aga võimu tsentraliseerimisel, mille raames mõjutatakse inimesi positsiooni, sunni, karistuste ja kontrolli süsteemi kaudu. *Las-minna* juhtimine on oma olemuselt passiivne, mis on põhjustatud sageli juhi ebakompetentsusest ja ebakindlusest. *Las-minna* juhtimisstiili kasutavad mõnikord ka tõhusad juhid, motiveerides töötajaid läbi vabaduse, sekkudes minimaalselt nende tegevusse.

Nagu näha, peetakse üldtõudud liigituses ka autokraatlikku juhtimisstiili eestvedamise stiiliks. Anglo-Ameerika juhtimise ja eestvedamise alases kirjanduses (Skinner, Ivancevich, Hersey, Blanchard jt) käsitletakse juhtimisstiile sageli ka eestvedamise stiilidena. See on tingitud asjaolust, et liider võib ja peabki rakendama kõiki juhtimisstiile, olenevalt olukorrast ning järgijate kompetentsusest ja motiveeritusest.

Näiteks kiirete ja ebapopulaarsete otsuste korral on ainuisikuliselt (või kitsa ringi isikute poolt) tehtud otsustus sageli kõige otsustarbekam, kuigi pole oma olemuselt demokraatlik. Eestvedamist eristab juhtimisest aga see, et liider kasutab erinevalt juhust märksa enam demokraatlikku, sh eelkõige osalevat juhtimisstiili.

Juhtide/liidrite käitumise äärmusteks on autokraatlikkus ja demokraatlikkus, mida aitab selgitada **Tannenbaumi-Schmidti pidev telg** (kontiinum) (vt joonis 44).



Joonis 44. Tannenbaumi-Schmidti (1973) eestvedamise pidev telg (kontiinum) (Daft, 1999: 71).

Pidev telg pole diskreetne ja sellel puuduvad konkreetset jaotused, st see ei koosne üksikutest eraldatud väärtustest. Pideva telje aluseks on töötajate kaasamine organisatsiooni juhtimisse ning telje ühes otsas on juhikeskne ja teises otsas alluvatekeskne eestvedamine.

Autokraatlik juht on ülemus, keskendudes iseendale ja oma ülemusele, demokraatlik juht keskendub aga töötajatele. Kumbagi äärmust esineb harva ja enamasti on tegemist mingi vahevariandiga. Kahe peamise juhtimisstiili suhe oleneb olukorrast ja juhid (liidrid) peavad vastavalt olukorrale oma käitumist korrigeerima.

Juhtimise-eestvedamise stiile on rühmitatud erinevalt, mis olenevalt liigituse alusest aitavad avada juhtimise iseärasusi. Konkreetse juhtimisstiili eristamine puhtal kujul on praktiliselt võimatu ning tegemist on enamasti mingi kombinatsiooniga. Alljärgnevalt on esitatud juhtimise-eestvedamise stiilide jaotused, tuginedes eri autoritele (Huczyncki, Buchanand, 1991: 499; Rue, Byars, 1990: 293–297):

- dimensionaalsed eestvedamise/juhtimise stiilid: suhetele ja ülesannetele orienteeritud juhtimine (vt Fiedleri teooria);
- levinumad eestvedamise stiilid: käskiv, selgitav, osalev, delegeeriv, karismaatiline.

Dimensionaalsete juhtimisstiilide rakendamisel orienteerutakse kas suhetele või ülesannetele ning nende rakendamisel juhindutakse erinevatest prioriteetidest (vt tabel 5).

Tabel 5

Suhetele ja ülesannetele orienteeritud juhtimisstiil

Suhetele orienteeritud juhtimisstiil	Ülesannetele orienteeritud juhtimisstiil
Juht loob head suhted nii ülemustele kui alluvatega ja suhtleb viimastega kui võrdväärsetega.	Juht annab alluvatele konkreetseid ülesanded ja nõuab neist täpset kinnipidamist.
Juht väljendab ennast selgelt ja tema käitumine on sõbralik.	Juht nõuab kõigilt tõhusat tööd ja on kohati karm.
Töötajad pääsevad kergesti juhi jutule ja juht suhtleb nendega avatult.	Juht hoiab distantsi ja nõuab alluvatel täpset informatsiooni tehtud töö kohta.
Juht teeb töötajate heaks kõik võimaliku.	Juhil on prioriteediks töötulemused.

Allikas: Autori koostatud.

Hersey-Blanchard käsitlevad oma situatiivses eestvedamisteoorias juhtimisstiile ning nende sõltuvust olukorrast ja järgijate valmisolekust osaleda organisatsiooni tegevuses ning juhtimises. Juhid rakendavad nelja erinevat juhtimisstiili (Hersey, Blanchard, 1993):

- käskimine ehk autokraatlik juhtimine (*telling*),
- selgitamine (*selling*),
- osalemine (*participating*),
- delegeerimine (*delegating*).

Hersey-Blanchard väitsid, et juht peab rakendama erinevaid juhtimisstiile olenevalt järgijate tööalasest küpsusest, st kas järgijad on võimelised ja nõus midagi tegema või mitte. Töötajate tööalast küpsust ehk järgijate valmisolekut võib käsitada kui psühholoogilise ja professionaalse küpsuse summat. Esimene seisneb soovis ja motivatsioonis midagi hästi ja pühendunult teha, teine oleneb aga töötaja kompetentsusest.

Juhtimisstiilide valikul ja rakendamisel tuleb arvestada töötajate tööalast küpsust, mille tõustes paraneb töötajate tööülesande mõistmise ja lahendamise suutlikkus ning neid on vaja vähem kontrollida ja otseselt juhtida. Nn küpsete töötajate juhtimisel kasutatakse delegeerimist või osalevat juhtimist, madalama tööalase küpsusega töötajate puhul aga selgitavat ja autoritaarset juhtimisstiili.

Juhtimisstiilid erinevad üksteisest eelkõige selle poolest, kuidas juht suhtub töötajatesse ning kuidas kaasab neid koostegevusse, juhtimisse ja otsustamisse. Erinevad juhtimisstiilid on sobilikud erinevate olukordade jaoks. Näiteks, autoritaarne ja võimukas juhtimine on tulemuslik rutiinse töö korral või olukordades, kus on tarvis kiiresti otsustada. Juhtimisstiilide rakendamise sobivus ja tõhusus olenevad keskkonnast ja töötajate iseärasustest.

10.4. Liidri omadused, karisma ja emotsionaalne intelligentsus

Liider on organisatsiooni mõjuvõimsaim isik, kes suudab kõige rohkem mõjutada töötajate tegevust. Ta peab olema nii juhtimiskui ka ettevõttealaselt kompetentne. Liider võib olla ka organisatsiooni ametlik juht, kuid tema mõju avaldub eelkõige organisatsiooni mitteametlike struktuuride kaudu ning teda järgitakse vabatahtlikult.

See ei tähenda, et liider on ilmtingimata demokraat ja kõrge eetikaga isik. Liidrid võivad olla oma olemuselt ka egoistlikud ja kasutada autokraatset juhtimisstiili. Sellest annavad parimat

selgust **karisma varjuküljed** (*black hat of charisma*). Liider ei pruugi kasutada oma eeldusi ja võimeid alati grupi, organisatsiooni või ühiskonna huvides. Liider võib olla ka needuseks, kasutades oma võimeid ja oskusi enda isiklikest huvidest lähtuvalt.

Karisma positiivsete ja negatiivsete aspektide mõistmiseks tuleb teineteisest eristada **isikupäraseid** (*personalized*) ja **sotsiaalseid** (*socialized*) liidreid.

Isikupäraseid liidreid iseloomustatakse kui ennastülendavaid, ebaõiglasi ja ekspluateerivaid inimesi, seevastu sotsiaalseid liidreid iseloomustavad õiglus ning töötajate võimustamine ja toetus. Isikupärast käitumist iseloomustab eelkõige iseendaga arvestamine, sotsiaalne käitumine põhineb aga teiste väärtustamisel. Uuringud näitavad, et isikupärased karismaatilised liidrid võivad organisatsioonile pikemas perspektiivis tekitada kahju, sotsiaalsed liidrid tagavad aga pideva edu (O'Connor, 1995: 529–555).

Eestvedamise tõhusus oleneb suurel määral liidri veenmisjõust ja enesekehtestamise oskusest arusaamatuste, konfliktide ja probleemide lahendamisel. Juhi eeldused võivad olla inimeses olemas, kuid ilma nende arendamiseta on vähetõenäoline saada mitmekülgsest arenenud juhiks. Loomulik arenguprotsess vajab aega ning üksnes väga heast akadeemilisest ettevalmistusest ja andekusest heaks juhiks saamisel veel ei piisa.

Olulisteks isiksuseomadusteks on eneseusaldus, isiksuse terviklikkus, ausus ja sisemine sund (*drive*). **Eneseusaldus** näitab, kui enesekindel on inimene oma otsustes, ideedes ja võimetes. Positiivse minapildiga liider, kes on kindel oma võimetes, tekitab eneseusaldust ka järgijates, teenib ära nende austuse ja imetluse ning võtab vastu väljakutseid. Liidri poolt väljanäidatud ja arendatud eneseusaldus loob järgijate seas tööle pühendumise õhkkonna. (Daft, 2000: 506–507)

Isiksuse terviklikkus ja **ausus** viitab tõearmastusele ja siirusele, eeldades ka töötajatepoolset avatust. Ausameelsus tähendab seda, et inimene on ühtne tervik ning tema teod ja sõnad on kooskõlas.

Kõik see aitab tekitada liidrite ja järgijate vahel usaldust. Ausameelsus aitab vähendada kõhklusid ja luua tõhusaid suhteid.

Sisemine sund viitab kõrgele motivatsioonile, mis paneb liidri pingutama, saavutamaks parimat. Sisemise sunniga liidrid on ambitsioonikad ning neil on selleks piisavalt energiat ja visadust ning nad on täis elujõudu. Niisugused liidrid tõusevad organisatsiooni tippjuhtideks eelkõige sellepärast, et nad püüdleval aktiivselt eesmärkide poole.

Väga vajalikuks juhi/liidri omaduseks peetakse tema **otsustusvõimet** ja **kindlameelsust** eesmärkide püstitamisel ning realiseerimisel. Juht peab teadma, mida ta tahab ja tegema selle nimel tõsist tööd. Ta peab suutma orienteeruda informatsioonis ja keskenduma kõige olulisemale, suutes samas arvestada ka teistega.

Üheks olulisemaks ja raskemini seletatavaks liidri omaduseks on tema **karismaatilisus**, millele paljud teadlased on juba terve sajandi suurt tähelepanu pööranud. Karismaatilisus on indiviidi loomupärane anne võimendada oma teatud omadusi ning sisendada inimestele midagi niisugust, mis innustab neid ja paneb ennast järgima.

Karismaatiline eestvedamine põhineb järgijate nägemusel oma liidri käitumisest, mistõttu karisma on kui järgijate poolt liidrile omistatud tunnused, mida järgijad interpreteerivad karismaatiliste omadustena. Karisma on seega eestvedamise loomulik dimensioon, mis omab samasugust käitumuslikku tähtsust kui eestvedamise ülesandelised, osaduse ja sotsiaalsed dimensioonid (Conger, Kanungo, 1998: 47–51).

Karisma avaldub liidri vaimse ja emotsionaalse energia ning jõuna, mis tekitab järgijates tööalase pühendumise ja kohusetunde, tagades seeläbi tulemusrikka töö. Karismaatilised liidrid inspireerivad ja motiveerivad inimesi saavutama enam, vaatamata nende isiklikele ohverdustele, takistustele ja probleemidele. Karismaatiline liider suudab veenda järgijaid, kolleege ja kliente tegema isegi tegusid, mida nad parema meelega ei teeks.

Conger-Kanungo (1987) järgi on karismaatilisele liidriks omased seitse tunnust:

- visiooni ekstreemsus (*extremity of the vision*),
- kõrge personaalne risk (*high personal risk*),
- ebatavaliste strateegiate rakendamine (*use of unconventional strategies*),
- situatsiooni täpne hindamine (*accurate assessment of the situation*),
- rahulolematuse tekitamine järgijates (*follower disenchantment*),
- enesekindlus (*communication of self-confidence*),
- autoriteet ja mõjuvõim (*use of personal power*).

Emotsionaalne intelligentsus seisneb iseenda ja teiste tunnete juhtimises. Liidritel, kes suudavad mõista ja juhtida nii enda kui ka teiste tundeid, on suur mõjuvõim ning nad suudavad rakendada selle organisatsiooni teenistusse. Emotsionaalse intelligentsuse komponentideks on (Goleman, 2000: 332–334):

- eneseteadlikkus (*self-awareness*),
- enese motiveerimine (*motivating oneself*),
- emotsioonide juhtimine (*managing emotions*),
- empaatia (*empathy*),
- sotsiaalsed oskused (*social skills*).

Eneseteadlikkus seisneb oma tunnete ja emotsioonide mõistmises. **Enese motiveerimine** aga võimes olla lootusrikas ja optimistlik, olenemata takistustest või isegi ebaõnnestumisest.

Emotsioonide juhtimine tähendab seda, et liider on võimeline oma tujusid tasakaalustama selliselt, et rõõm, mure, ärevus, hirm ega viha ei segaks eesmärkide realiseerimist. **Empaatia** kätkeb endas aga võimet panna end teise inimese situatsiooni ning mõista, mida ta tunneb, ilma et ta seda ütleks. Inimesed väljendavad oma tundeid sageli teatud hääletooni, näoilme või keha-keelega.

Sotsiaalsed oskused seisnevad liidri võimes luua positiivseid suhteid, vastata teiste emotsioonidele ja mõjutada teisi. Liidrid ka-

sutavad sotsiaalseid oskusi isikutevaheliste suhete mõistmiseks, lahkkelide ja konfliktidega toimetulekuks ning inimeste innustamiseks eesmärkide realiseerimisele.

10.5. Motivatsiooni olemus ja koht eestvedamises

Motivatsiooniks nimetatakse inimese tegevust mõjutavaid sise-misi motive, stiimuleid, põhjusi ja jõude. Motivatsioon tähendab töötaja soovi rakendada oma võimed, st teadmised, oskused ja energia mingi konkreetse eesmärgi saavutamiseks. Motivatsioonil on oluline koht juhtimis- ja eestvedamisteooriates ning nende rakendamisel.

Juhtimises kasutatakse töötajate motiveerimiseks erinevaid vahendeid. Juhid tuginevad töötajate motiveerimisel ametlikule võimule, sanktsioonidele ja hüvitistele. Olulisel kohal on kontrollil põhinev töösoorituse hindamise ja tööasustamise süsteem. Liidrid tuginevad järgijate motiveerimisel aga isiklikule eeskujule ja asjatundlikkusele ning pööravad põhitähelepanu indiviidide eneseteostuse vajadustele.

Motivatsiooni võib liigitada **mikro- ja makromotivatsiooniks**. Mikromotivatsioon seondub inimese käitumisega organisatsioonis, makromotivatsioon on seotud aga ühiskonna mõjudega, sh organisatsiooni makrokeskkonna teguritega ja ühiskonnas valitsevate väärtuste, eetika ja tõekspidamistega. Motiveerimisel tuleb otsustada, kas asetada põhirõhk töötajate esmaste vajaduste rahuldamisele ja töösuhete kujundamisele või töötajate loomevõime ja saavutusvajaduste rahuldamisele.

Kui inimese teatud tegevust hüvitatakse, siis on see talle signaalsiks, kuidas jätkata tulevikus. Hüvitised (*reward*) võivad olla kas sisemised ja välised või individuaalsed ja organisatsioonilised. (Steers, Black, 1994: 220–221)

Sisemised hüvitised (*intrinsic rewards*) on seotud inimese seemise rahuldusega, mida ta tunnetab tööprotsessis. Individuaalseks

sisemiseks hüvitiseks võib näiteks olla probleemi lahendamine, millest ka teised kasu saavad. Keeruka ülesande täitmine võib tekitada aga meeldiva saavutustunde ning inimene tunneb end kompetentse ja vajalikuna. Sisemine hüvitis on indiviidi poolt seesmiselt tunnetatav, võimaldades tal ennast paremini määratleda.

Välised hüvitised (*extrinsic rewards*) antakse juhi poolt ning need koosnevad eelkõige töötasust ja edutamisest. Välised hüvitised võimaldavad inimestel rahuldada oma esmavajadusi ning nad on tavaliselt seotud konkreetse tööülesande täitmisega.

Individuaalsed hüvitised (*individual rewards*) võib jagada siseteks ja välisteks ning need on organisatsioonis töötavate inimeste vahel erinevad. Väline individuaalne hüvitis on näiteks individuaalne preemia (lisatasu), sisemine individuaalne hüvitis aga eneseteostuse tunne mingil töökohal.

Organisatsioonilised hüvitised (*system-wide rewards*) on kõigile töötajatele ühised. Väline organisatsiooniline hüvitis on näiteks mingi soodustus töötajatele. Sisemine organisatsiooniline hüvitis võib olla uhkusetunne töötamisest soliidses ja edukas organisatsioonis.

Motivatsioon võib olla oma olemuselt **positiivse või negatiivse** suunitlusega. Positiivne motivatsioon seondub mingite eesmärkide realiseerimisega, negatiivne motivatsioon on seotud aga hirmuga ebaõnnestumiste ees. Negatiivse motivatsiooni korral otsib inimene kaitset ja võib loobuda näiteks edutamisest või isegi lahkuda organisatsioonist. Traditsiooniliste organisatsioonide juhtimine põhines sageli hirmul, tänapäeva organisatsioonide edu aga töötajate positiivsel motiveerimisel, nende austusel, entusiasmil ja vaimsusel.

Tänapäeva juhid ja liidrid lähtuvad eelkõige positiivsetest motivaatoritest ja jõududest, hoolimisest ja austusest, ärakuulamisest ja suhtlemisest. Liidrid, kes järgijatest hoolivad ja neist lugu peavad, saavutavad suurema mõjuvõimu. Liidrid rahuldavad sel viisil järgijate emotsionaalseid vajadusi ja ootusi, suurendades töötajate tööarmastust ning entusiasmi oma töö ja organisatsiooni suhtes.

Motivatsiooniteooriaid on erinevaid ja neid on võimalik rühmitada, olenevalt ajaloolisest aspektist. Nad põhinevad erinevatel lähtealustel, mis võivad olla näiteks psühholoogilist või juhtimislikku laadi. Motivatsiooni **psühholoogilistes käsitlustes** võib eristada hedonismi, instinktide, võimendi ja kognitiivset teooriat. (Steers, Black, 1991: 134–137)

1. Hedonismi teooriad (*hedonism theory*) pärinevad 18.–19. sajandist ning põhinevad Vana-Kreeka teooriatel, mis rajanesid arusaamal, et inimene püüdleb oma olemuselt rahuldatus poole ning hoidub ebameeldivustest ja valust. Inimesed püüavad vältida tegevusi, mis ei paku rahuldust.

2. Instinktide teooriates (*instinct theory*) 20. sajandi algul väideti, et inimekäitumine pole teadlik ja ratsionaalne, vaid põhineb instinktidel, st pärimuslikul bioloogilisel püüdlusel erinevate tegevuste ja objektide poole. Hilisemad teooriad ei ole pärilikkuse suhtes olnud enam nii üksmeelsed ning on väitnud, et ka instinktid on suures osas õpitud käitumine.

3. Võimendi teooriates (*reinforcement theory*) 1920. aastatel väideti, et inimesed on oma käitumises oluliselt mõjutatud varasematest käitumuslikest kogemustest ja tagasisidest. Juhul, kui see on positiivne, püüab inimene seda korrata, ja vastupidi.

4. Kognitiivne teooria (*cognitive theory*) põhines 1940. aastate nn psühholoogilistel motivatsioonikäsitlustel, milles pöörati suurt tähelepanu inimeste tunnetusprotsessidele ja ootustele. Kognitiivsed teooriad on suunatud tulevikuootustele, kus indiviide vaadeldakse kui ratsionaalselt ja teadlikult käituvaid subjekte.

Motivatsiooni juhtimislikud mudelid võib jagada olenevalt suhtumisest töötajasse kui isiksusse traditsiooniliseks, inimsuhete ja inimressursi mudeliks.

1. Traditsiooniline mudel (*traditional model*) sai alguse industriaalse revolutsiooni käigus 17. sajandi lõpus ning selles väideti, et töö on inimesele loomult vastuvõetamatu. Inimestele on tähtis vaid töö eest saadav tasu ning vaid vähesed tahavad ja

oskavad teha tööd iseseisvalt ja loominguiliselt, olles võimelised end ise kontrollima. Juhi peamiseks ülesandeks on oma töötajaid täpselt juhendada ja kontrollida. Juht jaotab tööülesanded lihtsateks, korduvateks ja kergesti omandatavateks ning püstitab detailsed tööülesanded ja protseduurid, et neid kindlalt ellu viia. Inimesed on töö suhtes tolerantsed, kui palk on korralik ja juht õiglane.

2. Inimsuhete mudel (*human relations model*) hakkas levima 1930. aastate algul ning siis väideti, et inimesed tahavad olla indiviidid ning soovivad tunda end vajalikena ja tähtsatena. Inimesed soovivad, et neisse suhtutaks kui isiksustesse ning neile võimaldataks osaleda otsustamisprotsessis ja rahuldada seeläbi oma kuuluvuse vajadusi. Need vajadused on inimestele mõnikord isegi olulisemad, kui töö eest makstav palk.

Selleks peab juht informeerima töötajaid tööalastest probleemidest, kuulama nende vastuväiteid oma plaanidele ning laskma töötajatel rakendada enesekontrolli ja -juhtimist rutiinsetes asjades. Jagades töötajatega infot ja kaasates neid lihtsamatesse otsustusprotsessidesse, rahuldatakse nende kuulumise vajadused ja lastakse töötajatel tunda end tähtsana. Nende vajaduste rahuldamine aitab tõsta töömoraali ja vähendab võimule vastuseisu, mis omakorda parandab töötajatevahelist koostööd.

3. Inimressursi mudel (*human resources model*) käsitleb motivatsiooni komplekssemalt ning keskendub töötajatele kui potentsiaalsele inimressursile. Inimsuhete mudel ei suutnud põhjendada inimese tööalast tegevust, mistõttu inimressursi mudelis arvestatakse enam inimkäitumise mõjutegureid. Inimpotentsiaali tuleb rakendada nii, et inimesed areneksid ja maksimeeriks oma tööpanust (töösooritust). Töötajatele tuleb leida sobiv töö, milles nad saavad oma võimeid kõige paremini rakendada.

Inimesed on nõus andma oma panuse vaid mõttekate eesmärkide realiseerimiseks, mille püstitamisel nad ka ise osalevad. Selleks tuleb luua keskkond, milles töötajad saavad anda oma võimetele vastava tööpanuse ning julgustada neid osa võtma organisat-

sioonile olulistest asjadest. Suurendades töötajate mõjuvõimu, enesejuhtimist ja osalemist organisatsiooni juhtimisel, on neist võimalik välja arendada tõhusad järgijad.

Motivatsiooniteooriate levinud klassifikatsiooniks, millest tänapäeva organisatsioonides enamasti juhindutakse, on nende jagamine **rahulolu- ja protsessiteooriateks**.

1. Motivatsiooni rahuloluteooriad põhinevad inimeste vajadustel ja nende rahuldamisel. Neist tuntumad on A. Maslow' vajaduste hierarhia ja F. Herzbergi kahe faktori teooria. Nimetatud teooriaid käsitletakse käesoleva raamatu punktis 1.2 ning siin neil enam ei peatuta.

A. Maslow' teooria on levinuim ja sellel põhinevad hilisemad motivatsiooni rahulolu teooriad, mida arendasid edasi F. Herzberg, D. McClelland, C. Alderfer jt. (Daft, 1999: 242–247). Maslow teooria toimib sotsiaalsetes süsteemides, mitte aga indiviidide lõikes, kelle vajaduste hierarhia võib olla väga erinev. McClelland ja Alderfer märkisid, et inimesed tegelevad korraga erinevate vajaduste rahuldamisega ning nn vajaduste trepil käib pidev ja vilgas üles-alla liikumine. Kuigi Maslow' vajaduste teooria põhiprintsiibid peavad paika ühiskonnas tervikuna, kujundades selle käitumise põhitrende, on indiviidi motivatsioonid spetsiifilised ja raskesti määratletavad ega allu Maslow' põhiprintsiipidele.

David McClelland väitis, et igal indiviidil on oma domineeriv vajadus, millele vastavalt tuleb teda motiveerida ning luua talle sobilik töökeskkond. Samas väitis ta, et inimesed tegelevad korraga mitme vajaduse rahuldamisega. McClelland'i teoorias jaotatakse vajadused kolme põhirühma: osaduse- ja suhtlemisvajadus (*need for affiliation*), mõjuvõimu- (*need for power*) ja saavutusvajadus (*need for achievement*). (Yukl, 1989: 184–188)

Osaduse- ja suhtlemisvajadus seisneb soovis luua ning säilitada sõbralikke ja häid suhteid kaastöötajatega. Suhtlemisvajadused tulenevad üksindusehirmust ja tõrjutusest ning neis on suur osa uute sõprade leidmisel ja sõprussuhetel. Mõjuvõimuvajaduse tingib

soov kontrollida ja mõjutada teiste tegevust. Saavutusvajadus iseloomustab inimesi, kellel on tugev soov oma jõupingutuste abil midagi saavutada ja ennast teostada. Niisuguseid töötajaid iseloomustab vajadus end teostada oma võimete abil ja nad võtavad endale meelsasti vastutust.

2. Motivatsiooni protsessiteooriad põhinevad inimeste tunnetusprotsessidel, olukordade uurimisel ja neile reageerimisel. Protsessiteooriatest on levinumad Adamsi, Weicki, Marchi ja Simoni õiglusteooriad, Vroomi ootusteteooria jt.

Õigluse ja võrdluse teooriad (*equity and comparison theories*) seisnevad selles, et inimesed võrdlevad oma tööd ja selle eest saadud hüvitist teiste inimestega ja taotlevad töösuhetes õiglust. Töötajad soovivad, et nende haridus, kogemused, tööalane pingutus ja töötulemused oleksid vastavuses organisatsiooni poolt makstavate hüvitistega. Tajutud ebavõrdsus tekitab inimeses sisepingeid ning vähendab tema tööalast motivatsiooni ja loomingulisust.

Võrreldes oma tööd teiste töötajate analoogse tööga (sarnaste töötingimuste ja -tulemuste juures), on võimalik teha kolm järeldust:

- töötaja töötasu ja töötulemuste suhe on õiglane ning sarnane teiste töötajate analoogsete näitajatega,
- teiste töötajate töötasud on suhteliselt madalamad,
- teiste töötajate töötasud on suhteliselt kõrgemad.

Viimasel juhul sooviks töötaja saada suuremat töötasu või vähendada jõupingutusi. Tavaliselt valitakse teine variant, sest seda on kergem teostada. Organisatsiooni seisukohalt on parem esimene variant, mis eeldab aga objektiivsete töötulemuste hindamise ja taastamise süsteemide väljatöötamist ning rakendamist.

Victor Vroom väidab, et inimesed tegutsevad kõrge ratsionaalse mõtlemise tasandil ning nende teod olenevad individuaalsetest kogemustest, eeldustest ja ootustest. Inimesed arvestavad töötamisel kolme peamist tegurit:

- töötulemuste tõenäosus,
- tasu saamise tõenäosus,
- tasu saamise tähtsus ja soov.

Töötulemuste tõenäosus tähendab seda, et inimene hindab tõenäosust, mil määral tema tööalased võimed, kogemused ja pingutus võimaldavad midagi saavutada. Tasu saamise tõenäosus seisneb tema hinnangus, mil määral tööalane saavutus viib teatud tasuni.

Tasu saamise tähtsus ja soov näitavad, kuivõrd inimene soovib saavutusele järgnevat tasu. Tasu olulisus ja spetsiifika on inimestel erinev, mis võib olenevalt vajaduste rahuldamisest ja inimese pürgimusest aja jooksul muutuda. Näiteks juhul, kui töötaja soovib tulemusrikka töö eest saada positsioonikamat ametikohta, on tema jaoks suur tähtsus just edutamisel.

Arvestada tuleb seda, et üksnes kõigi tegurite suurimad väärtused annavad suurima tööalase motivatsiooni ja vastupidi. Juhul, kui näiteks tasul on töötaja jaoks suur tähtsus, kuid teiste tegurite väärtused osutuvad madalaks, on ta tööalaselt nõrgalt motiveeritud. Motiveerimiseks on vajalik luua olukord, kus inimene tunnetaks, et tööalane pingutus tagab kõrge töösoorituse ning selle tulemusena saab ta soovitud tasu.

10.6. Meeskonna juhtimine

Meeskond (*team*) on alates kahest inimesest koosnev üksus, mille liikmed mõjutavad üksteist ja koordineerivad oma tööd ühise eesmärgi saavutamiseks. Meeskonnaks loetakse tavaliselt kuni 15-inimeselist gruppi, mis töötab pidevalt koos ja mille liikmed on ühiste eesmärkide saavutamiseks määratlenud rollid, mida omavahelistes suhetes arvestatakse. (Siimon, Vadi, 1999: 209)

Meeskonna juhtimine on reeglina demokraatlik ja eeldab eestvedamise printsiipide rakendamist. Töötajaid mõjutatakse eelkõige veenmise kaudu, neid motiveerides ja toetades ning nende tööd juhitakse läbi eesmärkide, saavutuste ja tunnustuste. Töötajatele antakse rohkem õigusi ja suurendatakse paralleelselt sellega ka nende kohustusi ning vastutust. Niisugune töökorraldus ja vastutuse tasakaalustamine võimaldab organisatsioonidel saavutada oma tegevuses suuremat edu (Stott, Walker, 1995: 118–121).

Meeskonna liider peab arvestama seda, et ta esindab ühelt poolt organisatsiooni eesmärke ja huve ning teiselt poolt teadvustab ja kaitseb meeskonna huve organisatsioonis. Ta on aldis muudatustele, mis aitavad organisatsiooni eesmärke ellu viia. Meeskonna liider heidab kõrvale autoritaarse juhtimise põhimõtted, olles küll enesekindel, kuid mitte jäik ja põikpäine. Liidrid jagavad meeskonnaliikmetega mõjuvõimu ja vastutust, mis eeldab usku oma kaaslaste otsuste õigsusse isegi siis, kui need otsused erinevad liidri arusaamast. Liidrid teavad, et käskude ja korraldustega ei ole võimalik meeskonda tõhusalt tööle panna ning meeskonda aitab koos hoida liidri isiklik eeskuju.

Meeskonda ja gruppi eristatakse teineteisest, olenevalt selle juhi ja töötaja positsioonist, eesmärkidest ja tegevusest. Meeskond erineb grupist eelkõige selle poolest, et ta saavutab kõrgeid töötulemusi ühiste eesmärkide ning meeskonnaliikmete ühise pühendunud töö ja vastutuse kaudu ning tema juhtimisel tuginetakse eestvedamise printsiipidele. (Daft, 1999: 270)

Meeskondi võib liigitada, olenevalt nende arengutasemest ning juhi positsioonist ja tegevusspetsiifikast funktsionaalseteks, rist-funktsionaalseteks ja isejuhtivateks meeskondadeks.

Funktsionaalne meeskond (*functional team*) on osa organisatsiooni ametlikust struktuurist ja vertikaalsest hierarhiast, mis koosneb ülemusest ja alluvatest ning organisatsiooni hierarhia erinevate astmete töötajaist. Seda meeskonnatüüpi nimetatakse ka käsumeeskonnaks, milleks võib olla ettevõtte allüksus (osakond).

Ristfunktsionaalne meeskond (*cross-functional team*) on koostatud ettevõtte erinevate osakondade töötajatest, kes pärinevad ühelt hierarhiliselt tasandilt. Ristfunktsionaalsel meeskonnal on tavaliselt kindel juht/liider, kes tegeleb muutuste läbiviimisega erinevaid osakondi puudutavate projektide raames. Kuigi meeskonnaliikmetel on rohkem vabadust kui funktsionaalses meeskonnas, on meeskond ikkagi juhikeskne ning viimase poolt juhitud.

Isejuhtiv meeskond (*self-directed team*) töötab ilma kõrgemalt poolt määratud juhita ning on seetõttu pigem meeskonnaliikmekui liidrikeskne. Niisugune meeskond suurendab töötajate osavõttu organisatsiooni juhtimisest, esitab töötajatele väljakutseid ja aitab neil tunnetada nende töö tähtsust. Isejuhtiva meeskonna liikmed vahetavad omavahel tööülesandeid, tunnetamaks paremini tervikut ning vastutavad ühiselt probleemide ja konfliktide lahendamise ning otsuste tegemise eest.

Meeskond võimustatakse ning talle antakse suured õigused, sh otsustamise valdkonnas. Meeskond võib ise uusi liikmeid valida, lahendada iseseisvalt probleeme, kontrollida tulemusi, planeerida tööd ja puhkust, hinnata ja tasustada meeskonnaliikmete tööd jm. Paljud isejuhtivad meeskonnad valivad ise oma liikmete seast liidri, kes võib ka aeg-ajalt vahetuda.

Meeskonnaliikmed pööravad suurt tähelepanu omavahelistele suhetele ja tunnetele, mis põhinevad vastastikusel lugupidamisel ja usaldusel. Nad on põhieesmärkide suhtes ühel meelel ja on huvitatud probleemide, erimeelsuste ja konfliktide avamisest ning konstruktiivsest lahendamisest. Meeskonnaliikmete energia on suunatud eesmärkide realiseerimisele, mitte aga oma individuaalsete huvide kaitsmisele. Nende erinevate oskuste omavaheline kombineerimine võimaldab edukalt täita organisatsioonile olulisi ülesandeid ja saavutada oma tegevuses sünergia.

11. KONTROLLIMINE

11.1. Kontrollimise olemus

Kontrollimine kujutab endast konkreetse tegevuse ja/või selle tulemuse jälgimist tagamaks püstitatud eesmärkide saavutamist. Käsitledes klassikalisi juhtimisfunktsioone, kasutatakse eriala-kirjanduses kontrolli (*Kontrolle*) mõistet põhiliselt kaht moodi:

- eraldi nõ viimase juhtimisfunktsioonina, juhtimisprotsessi lõpetava osategevusena (Thommen, 2002: 33);
- koos planeerimisega (*Planung und Kontrolle*) (Schierenbeck, 1993: 82; Steinmann, Schreyögg, 2000: 147).

Eestikeelses kirjanduses on levinud kontrollimise ja kontrolli mõistete kasutamine sünonüümidena. Siinkohal on kasutatud kontrollimise mõistet juhtimisfunktsiooni ja -tegevuse selgitamisel, ülejäänud juhtudel on eelistatud kontrolli mõistet. Analoogselt teiste klassikaliste juhtimisfunktsioonidega, eristatakse ka kontrollimise puhul **institutsionaalset** – kontrolliinstantsid, **protsessuaalset** – kontrolliprotsess ja **instrumentaalset** aspekti – kontrolliinstrumendid (Thommen, 2002: 34).

Kontrollimisele eelnevate juhtimisfunktsioonide abil luuakse olulised eeldused ettevõtte või asutuse eesmärkide täitmiseks. Nimelt koostatakse plaan, luuakse vajalik struktuuriorganisatsioon ja valitakse motiveeritud töötajaid. Ometi ei anna see veel kindlust selleks, et ettevõtte eesmärgid ka saavutatakse (Nagel, 1991: 108). Kontrollimine peab kindlustama eesmärkide saavutamise võimalikult väikeste häiretega ja võimalikult optimaalse ajaga. Plaanide

realiseerimise käigus tuleb pidevalt kontrollida, kas baasotsustused olid õiged, kas esineb etteaimamatuid segavaid tegureid jne.

Ükskõik, mis ettevõttes või asutuses teoksil on, peab juht jälgima, kas kõik toimub planeeritult ning kas tulemused teda rahuldavad. Selle kindlakstegemiseks üksikasjalikumalt ettevõetav toimingute kogum moodustabki **kontrollimise sisu**. Kontrollimine sisaldab “peab”- ja “on”-analüüsi. See näitab tihedat seost planeerimisega ja viib selleni, et kontrollimist peetakse planeerimise kõrval **juhtimise teiseks põhifunktsiooniks** (*Hauptfunktion*). Planeerimine ilma kontrollimiseta on mõttetu, kontrollimine ilma planeerimiseta võimatu (Schierenbeck, 1993: 89). Seega seob kontrollimistegevus kogu juhtimisprotsessi ühtseks tervikuks.

Kontrollimist kui juhtimise funktsiooni on **defineeritud** mitmeti.

- Kontrollimine hõlmab kogu probleemilahendusprotsessi järelevaatamist, seejuures saavutatud tulemuste kontrollimist (Thommen, 2002: 33).
- Kontrollimine on ettevõtte sündmuste jooksev järelevaatamine eesmärgiga võrrelda tegelikkust eelnevalt fikseeritud eesmärkidega (Korndörfer, 1990: 394).
- Kontrollimine on ettevõtte poolt oma eesmärkide saavutamise tagamise protsess (Mescon *et al.*, 2002: 390).
- Kontrollimine on tegevus, mille abil selgitatakse tehtava vastavus kavandatule või kindlaksmääratule (Üksvärav, 2003: 310).
- Kontrollimine on standardite kehtestamine, tulemuste hindamine nendele vastavalt ja ettevõtte eesmärkidele mittevastavate tegevuste korrigeerimine (Alas, 2001: 11).
- Kontrollimine on tegevus, mille kaudu saavutab ettevõtte oma eesmärgid. Sellega on võimalus juba eos avastada ja lahendada tekkivaid vigu. Ka on kontrollimise tulemused aluseks töötajate edutamiseks või karistamiseks (Ausmees, 1996: 58).

- Kontrollimine on tegevuse järelvalve, et teha kindlaks, kuidas planeeritud ellu viiakse, vajaduse korral ka olulisemate kõrvalekallete korrigeerimine (Kotkas, 2001: 213).

Esitatud definitsioonid on paljuski sarnased. Oluline on eelkõige rõhutada järgmist: kontrollimine on juhtimise osategevus, mis on suunatud ettevõtte tegevuse reguleerimisele nõnda, et tegelikult toimuv vastaks ettevõtte normidele ja kavandatud eesmärkidele. Ka ülejäänud mõiste aspektid, mis osaliselt korduvad erinevates definitsioonides, on olulised kontrollimise vajaduse, suunitluse ja tähtsuse selgitamiseks.

Kontrollimise **vajadus** tekib seetõttu, et tegevuste kavandamine ja täideviimine ei lange üldjuhul ajaliselt kokku. Kontrollimata ei saa teada, kas kõik on tõepoolest õigesti ja parimal viisil tehtud. Kontrollimise vajadust on selgitatud ka nn negatiivsete ja positiivsete momentidega (Mescon *et al.*, 2002: 390–392). Esimesteks on määramatus ja kriisisituatsioonide ennetamine. Positiivseks põhjenduseks on edu toetamine.

Oma **suunitluse**lt taandub kontrollimise sisu kahele tegevusele – tulemuste kindlakstegemisele ja muudatuste sisseviimisele. Nendest tulenevadki kontrollimise kaks põhieesmärki:

- 1) aidata juhil veenduda, et tegevuse tulemused ühtivad püstitatud eesmärkidega niipalju, kui see on võimalik;
- 2) varustada juhti õigeaegselt teabega, mis võib teda sundida eesmärke või tegutsemisnõudeid muutama.

Sellise eesmärgipüstituse juures on põhjendatud seisukoht, et muudatuste sisseviimine ehk korrigeerimine on kontrollifunktsiooni osa. Teisisõnu on kontrollimise põhieesmärgiks nõrkade kohtade ja vigade väljaselgitamine, nende õigeaegse parandamise tagamine ning kordumiste vältimine tulevikus. Selleks tuleb juhtidel jälgida tegevusi, võrrelda tegelikke tulemusi seatud normidega või planeeritud eesmärkidega ning vajaduse korral võtta kasutusele korrigeerivaid meetmeid. Kontrollimise ülesanne on kindlaks teha, kas tegevused viivad, vaatamata võimalikele häiretele, püstitatud eesmärkide saavutamisele. Kontrollimise kui juhti-

misfunktsiooni eesmärgi on liigendatud ka rohkem (Alas, 2001: 133; Kotkas, 2001: 213–214 alusel). Neid nimetatakse ka tähtsuse ilminguteks.

Kontrollimise **tähtsus** ilmneb nii tema vajaduses kui ka eesmärkides, sest mõlemad kinnitavad kontrollimise kui juhtimisfunktsiooni olulisust. Kontrollimise tähtsus ilmneb tema positiivsetes külgedes eelkõige ettevõtte või asutuse ja juhtkonna (omanik, juhatuse esimees, tippjuht jt) jaoks, kuigi kontrollimisest saavad kasu ka töötajad.

Juht peab oskama kontrollimisele tähelepanu pöörata, sest see on eduka juhtimise osa. Üldistatult seisneb kontrollimise tähtsus selles, et ta aitab juhtkonnal:

- teada eesmärkide saavutamise käiku ning põhjusi, mis aitaksid ettevõttel jõuda planeeritud tulemusteni või takistasid seda;
- kujundada ettevõtte või asutuse tuleviku eesmärgi, planeerida järgnevat tegevust;
- delegeerida, sest tagasiside alluvate tegutsemise tulemuslikkusest vähendab juhtide kartusi seoses alluvatele otsustamisõiguse andmisega;
- kohaneda mikro- ja makrokeskkonna muutustega, et nii toodete kui struktuuri mõttes keerukat ettevõtet juhtida;
- vältida vigu ja tagada finantsnäitajate optimaalsus;
- distsiplineerida töötajaid, kuna teadmine, et nende tööd kontrollitakse, mõjub töötajale distsiplineerivalt ja nad on oma töös tähelepanelikumad ja püüdlikumad;
- tulemustasustamise korral töötajaid motiveerida.

Samas on oluline rõhutada, et nii juhi kui ka töötajate aspektist on kontrollimisel teatud **miinused**. Kontrollimine ei pruugi olla juhi meelistegevuseks, kuna inimestele üldiselt ei meeldi teisi kontrollida. Kuid paljud ebameeldivad tagajärjed, nagu näiteks ettevõtte vaenulik ülevõtmine või pankrot, on võimalikuks saanud seetõttu, et juht on kontrollimisele tähelepanu pööranud liiga vähe või liiga hilja. Kontrollimist õigesti korraldades saavutab juht

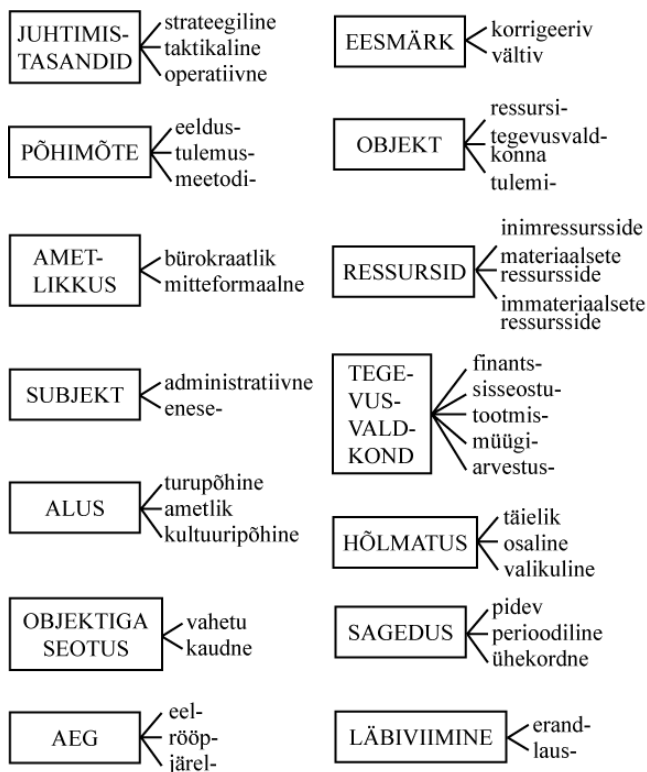
vähemalt neli positiivset tulemust: ta 1) ei tee oma alluvate tööd; 2) saab rohkem aega pühendada oma ametikohustuste täitmisele; 3) väldib ülekoormusest ja liigsest muretsemisest tulenevat eraelu ja tervise kahjustamist; 4) loob eeldused ettevõtte paremate majandustulemuste saavutamiseks.

Reeglina töötajatele ei meeldi, kui nende tegemisi jälgitakse. Liigne kontrollimine võib põhjustada töötajate motivatsiooni langust, hirmu vm negatiivseid assotsiatsioone. Mõned töötajad võivad kontrollimist pidada usaldamatuse näitajaks, nende alahindamiseks või koguni solvamiseks. Vaatamata sellele on kontrollimisel ettevõtte või asutuse juhtimises oma kindel roll. Positiivsed küljed avalduvad täielikult vaid juhul, kui selle vajalikkuses on veendunud nii juht kui töötajad.

Juhil on kontrollimisel veel teine spetsiifiline roll: ta peab hinnangu andma ka iseenda töödele ja tegevustele. See on uus aspekt, mis on seotud enesejuhtimisega (Siimon, 2001: 88). Kui palju kulutab juht jõudu, aega ja vahendeid kontrollimisele, sõltub tema arusaamadest ning tõekspidamistest, kogemustest ja tegevusvaldkonnast, aga ka ettevõtte suurusel, tegevuse iseloomust, töötajate arvust jm.

11.2. Kontrolliliigid

Kontrolliliik (sünonüümideks ka kontrollimisliik, kontrollimise liik) kujutab endast kontrollimise kõiki erinevaid vorme. Kontrolli on liigitatud mitmeti, kusjuures enamus autoreid on teinud seda erineva arvu kriteeriumide alusel. Üldistades esitatud käsitlusi (Schierenbeck, 1993: 89; Kuhn, 1990: 56; Borman *et al.*, 1992: 188; Kotkas, 2001: 217; Alas, 2001: 135; Lukjanov, 2000: 244; Üksvärav, 2003: 316; Ettevõtja..., 2001 jt) võib kontrollimist liigitada 14 kriteeriumi alusel (vt joonis 45).



KONTROLL

Joonis 45. Kontrolliliigid (autori koostatud).

Teoreetiliselt kõige olulisemaks juhtimise kui terviku seisukohalt on operatiivse ja strateegilise kontrolli eristamine (Steinmann, Schreyögg, 2000: 151, 257). Nimelt moodustavad need nō teise poole vastavatest planeerimis- ja kontrollisüsteemidest.

Operatiivse ja strateegilise kontrolli põhierinevus seisneb raskuspunktis. **Operatiivse** kontrolli raskuspunktiks on täideviimiskontroll tulemus- või plaanitäitmiskontrolli vormis. Tulemuskontroll tugineb taotletaval “peab”-seisul ja realiseeritud “on”-seisul ning määrab kindlaks nendevahelise kõrvalekalde. See kontroll hõlmab

ka nn edukontrolli (*Planfortschrittskontrollen*), mis kujutab endast plaani täitmise vahepealse seisu kindlaksmääramist.

Eesmärgipüstituselt selgitab operatiivne kontroll etteantud strateegia alusel, kas planeerimises kindlaksmääratud meetmed on sobivad ja piisavad ettevõtte eesmärkide saavutamiseks. Sisult identifitseerib operatiivne kontroll kõrvalekalded plaanide realiseerimisel. Kuna kontroll lõpetab planeerimis- ja realiseerimistsükli, nimetatakse operatiivset kontrolli ka järelkontrolliks (*Feed-back-Kontrolle*). Operatiivset kontrolli nimetatakse ka adaptiivseks kontrolliks, sest kontrollisageduse tõstmisega ja kontrolliajapunkti nõ ettepoole toomisega püütakse eesmärgi täitmise protsessi positiivses suunas korrigeerida.

Strateegiline kontroll hõlmab eelduskontrolli (*Prämissenkontrollen*) ja meetodi-/käitumiskontrolli (*Verfahrens-/Verhaltenskontrollen*) (Schierenbeck, 1993: 89). Eelduskontrolli eesmärgiks on kontrollida, kas ja kuidas peavad veel paika planeerimise käigus väljatöötatud otsustamisalused ehk kuidas on viimased veel olemasoleva seisundiga kooskõlas. Meetodi-/käitumiskontroll on protsessile orienteeritud ja vastandub planeerimisprotsessis kasutatud tehnikate ja meetoditega, aga ka otsustamisprotsessis rakendatud käitumisviisidega. Eesmärgipüstituselt selgitab strateegiline kontroll formuleeritud strateegia õigsust.

Erialakirjanduses pööratakse suhteliselt suurt tähelepanu ka kontrolli liigitusele ametlikkuse järgi (Alas, 2001: 135): **bürokraatlik** ja **mitteformaalne** kontroll. Viimased erinevad teineteisest kuue momendi poolest: 1) kontrolli eesmärk, 2) formaalsuse määr, 3) oodatavad tulemused, 4) ettevõtte organisatsiooniline ülesehitus, 5) tasustamine, 6) töötajate osavõtt. Sellega on mõnevõrra seotud liigitus subjekti järgi – **administratiivne** ja **enesekontroll**, mis annab vastuse küsimusele: “Kes kontrollib?”. Enesekontroll viitab siiski uuele juhtimise valdkonnale – enesejuhtimisele – ja väärib seetõttu senisest enam tähelepanu.

Järgnevad liigitused moodustavad küllaltki heterogeense kogumi, milles orienteerumiseks tuleb lisada teatud rõhuasetusi. Kontrolli-

mise puhul, eriti kontrollisüsteemi kujundamist silmas pidades, on oluline määratleda **alus**, millele kontroll toetub. See on kontrollimise strateegiline küsimus, mida võib pidada ka kontrollisüsteemi kujundamise viisiks. Liikidena on nimetatud 1) turukontrolli, 2) bürokraatlikku kontrolli ja 3) organisatsioonikultuuril põhinevat kontrolli, mille asemel võib autori arvates kaaluda järgmiste mõistete kasutamist.

Turupõhine kontroll – kontrolli teostatakse läbi turu, nt viiakse läbi turuuringuid, küsitletakse kliente jmt. Kasutatakse ostu- või müügituruga seotud osakondade, protsesside või töötajate kontrollimiseks. **Ametlik** kontroll – ettevõttesisene kontroll, mis tugineb hierarhiale ja kus kasutatakse reegleid, järelvalvet jmt. **Kultuuripõhine** kontroll – ettevõttesisene kontroll, mis tugineb organisatsioonikultuurile (ettevõttes aktsepteeritavatele väärtushinnangutele).

Rakenduslikus plaanis on olulise tähtsusega kontrolliliigid 1) objektiga seotuse ja 2) teostamise aja järgi. Kontrollitava objektiga seotuse järgi eristatakse kahte liiki.

- **Vahetu** kontroll – toimub tegevuskohal ja järgib motot: "Üks ilus pilt on väärt tuhat sõna". Selline kontrollimine on vajalik ootamatute, tulemusi ohustavate sündmuste või olukordade korral, samuti mahukate ning keerukate ülesannete alg- ja lõppjärgus.
- **Kaudne** kontroll – toetub ettekannetele, aruannetele, ülevaadetele jmt. Mida suurem on ettevõtte, seda rohkem tuleb toetuda kaudsele kontrollile.

Teostamise aja (ka suunitluse või tegevusega seotuse) järgi, ehk olenevalt sellest, millises esinemisjärgus toimingute, olukordade või seisundite kohta tagasisidet tahetakse saada, tuuakse välja kolm kontrolli liiki (Mescon *et al.*, 2002: 393; Alas 2001: 134–135 jt).

- **Eelkontroll** (eelnev kontroll) – toimub enne tegutsemise alustamist, eelneb põhitegevusele, kontrollitakse erinevaid sisen-

deid. Eesmärk on probleemide ja ebasoovitavate sammude ennetamine. Kontroll peab tagama, et kavandatavad tegevused ja juhendid oleksid õiged ning otstarbekad. Eelkontroll keskendub ka kõrvalekallete ärahoidmisele ettevõtte poolt kasutatavate ressursside kvantiteedis ja kvaliteedis. Eelkontroll on seotud eelkäsitletud eelduskontrolliga.

- **Rööpkontroll** (jooksev, operatiivne, paralleelkontroll) – on kontrollimise tuumaks ja seda tehakse kavade või tegevuste täitmise käigus, seega põhitegevuse protsessis. Rööpkontroll toimub tegevusega üheaegselt ja seisneb tegevuse jälgimises selleks, et kindlustada eesmärkide saavutamine. See kontrolliliik hõlmab peaaesjalikult juhtide tegevust töötajate töö suunamisel, mis toimub ühelt poolt nende juhendamisenä sobivate töövõtete ja protseduuride kohta ja teiselt poolt alluvate töö jälgimisenä veendumaks, et tööd tehakse õigesti. Suunamine toimub vastavalt alluvusele ja on esmajuhitide põhiline juhtimisülesanne, kuid sellega peavad tegelema kõik juhid. Mida kõrgemal ametikohal on juht, seda väiksemaks jääb suunamise funktsioon, andes ruumi teistele funktsioonidele. Suunamine tähendab päevast päeva alluvate töö isiklikku jälgimist, millega juhid teevad kindlaks, kas tehtav töö vastab eelnevalt määratud protseduurireeglitele. See on igapäevane kontroll, mis peab tagama, et eelnevalt planeeritu viidaks täide ettenähtud viisil ja ajal. Eesmärk on ebasoovitavate hälvete, vigade ja puuduste ennetamine, väljaselgitamine ning kiire kõrvaldamine.

- **Järeldkontroll** (lõppkontroll) – kontrollitakse pärast tegevuse täideviimist (kontroll järgneb põhitegevusele), ei kontrollita tegevust ennast, vaid lõpptulemust so jälgitakse väljundeid. Eesmärk on kindlaks teha, kas toiminu vastas kavandatule. Kui ei, siis vaadatakse, kus või milles eksiti, et neid muudatuste sisseviimise teel edaspidi vältida. Muudatused seisnevad inimeste ümberpaigutamises, kulutuste vähendamises, tehnoloogia uuendamises, hankijate vahetamises vmt. Selle kontrolliga haakub ka nn tagasiside kontroll, kusjuures viimane mõiste viitab kontrolli aktiivsemale rollile, korrigeerivatele meetmetele. Viimased on

suunatud kas ressursside efektiivsemalt kasutamisele või tegevuse parandamisele. Järelikult keskendub tagasiside kontroll toimunule, et selle alusel korrigeerida edaspidiseid toiminguid.

Eeltooduga seostub osaliselt ka kontrollimise liigitamine **eesmärgi** järgi kaheks: **korrigeeriv kontroll** – toimub tegevuse ajal või pärast seda, eesmärgiks on leida vead ja neid korrigeerida; **vältiv kontroll** – toimub enne tegevuse algust, eesmärgiks on vältida vigade tekkimist.

Ka kõik ülejäänud kontrolliliigid on teatud ajal ja situatsioonis ettevõttes või asutuses kasutatavad, sest nad võimaldavad lisaks juba käsitletud küsimustele anda vastuseid veel paljudele **kontrollimisega seotud küsimustele**. Näiteks järgmisele neljale.

Mida? Sellele küsimusele annab vastuse kontrolliliigitus objekti, ressursside ja tegevusvaldkondade järgi. Objekti järgi liigitus on nn esimese astme liigitus, mida konkretiseerivad järgmised kaks (vt joonis 45). Siinkohal on autori arvates oluline märkida, et eestikeelses juhtimisalas esineb objekti järgi esitatud liigituses ebatäpsusi – kasutatakse kõrvuti mõisteid *ressursid* ja *vahendid*, ressursside väljatoomisel esineb kattuvust jm (vt Alas, 2001: 134 jt) – mis on joonisel 45 kõrvaldatud.

Kui ulatuslikult? Sellele vastab liigitus kontrollitava protsessi ja selle tulemuste hõlmamise järgi: 1) täielik (100% kontroll); 2) osaline (mittetäielik) kontroll; 3) valikuline (teatud kriteeriumide alusel) kontroll. Enamasti kasutatakse ettevõtetes või asutustes siiski osalist või valikulist kontrolli, kuivõrd täielik kontroll on reeglina mittevajalik, liiga aeganõudev ja kulukas.

Kui sageli? Vastuse annab liigitamine kolmeks selle teostamise kontrollimise sageduse järgi: 1) pidev, 2) perioodiline ja 3) ühekordne (juhuslik või ootamatu) kontroll. Ettevõtetes või asutustes kasutatakse kõige sagedamini perioodilist ja ühekordset kontrolli, kuigi teatud protsesside puhul võib vajalikuks osutuda ka pidev kontroll. Eeltooduga on seotud ka kontrolli liigid selle läbiviimise järgi:

1) erand- ja 2) lauskontroll. Viimane on oma olemuselt lähedane pidevale ja täielikule kontrollile. Seevastu erandkontroll tähendab kontrolli kõrvalekallete ilmnemise korral. Erandkontrolli korral tuleb sekkuda otsekohe, kui kaldutakse kõrvale kehtestatud eelarvest, normidest jms.

Mil viisil? See küsimus seostub kontrolli meetoditega. Neid on erialakirjanduses loetletud palju: visuaalne kontroll (vaatlus), tehniline kontroll, kirjalik aruanne, küsitlus, nõupidamine (Lukjanov, 2000: 244); enese-, rühmakontroll, protseduurid, reeglid, poliitika, juhtimise infosüsteemid, audiitorkontroll, eelarved, eriaruanded, personaalne vaatlus, projekti kontroll (Alas, 2001: 136). Siiski ei ole autori arvates õige kõiki neid nimetada meetoditeks, kuna loetelu sisaldab ka võtteid, instrumente ja kontrolli liike.

Samas on oluline lisada, et liigitamine konkreetsete kriteeriumide või küsimustele vastamise kaudu ei ole eesmärgiks omaette, vaid on tähtis **kontrolli mitmekesisuse** avamiseks. Viimast on osa autoreid selgitanud ka tähtsamate liikide loetlemisega. Näiteks on esitatud kaheksa liiki (Thommen, 2000: 298–299): 1) eeldus-, 2) eesmärgi-, 3) meetmete, 4) vahendite, 5) meetodite, 6) tulemus-, 7) käitumis- ja 8) juhtimiskontroll. Kuna esimesed kuus on kas juba eelnevalt selgitatud või ei vaja pikemat selgitust, siis siinkohal ainult kahest viimasest.

Käitumiskontroll hõlmab üksikute töötajate käitumise kontrolli (nt kvalifikatsioon) nii saavutatud tulemuse kui ka sotsiaalse käitumise suhtes kaastöötajatega, klientidega jt sihtrühmade esindajatega.

Juhtimiskontroll tähendab juhtkonna ülesannete täitmise kontrollimist. See sisaldab juhtimisprotsessi (nt planeerimine, otsustamine), juhtimisorganisatsiooni (nt kompetentside jaotus ja ettevõtte organisatsioon) ja juhtimisinstrumentide (nt plaanid ja kohakirjeldused) ning juhtimismeetodite kontrolli. Üheks juhtimiskontrolli meetodiks on juhtimise audit (*Management Auding*).

Igal ettevõttel või asutusel endal tuleb otsustada, millist kontrolliliiki ta peab põhjendatuks ja kavatseb rakendada.

11.3. Kontrolliprotsess

Kontrolliprotsess kujutab endast kontrollietappide või -faaside loogilist järgnevust ettevõttes. On kasutatud ka mõistet kontrollimiskäik (Ettevõtja..., 2001). Viimane kujutab endast eri järkudest ja toimingutest koosnevat kogumit, mis aitab selgitada teatud valdkonnas mõnda sündmust või olukorda (Üksvärv, 1992: 304).

Kontrolliprotsessi on erialakirjanduses esitatud järgmiselt: 1) kuue astmena (Kuhn, 1990: 59); 2) viie põhijärguna (Üksvärv, 1992: 299) või viie faasina (Steinmann, Schreyögg, 2000: 369); 3) nelja etapina (Alas, 2001: 137); 4) kolme etapina (Kotkas, 2001: 214; Mescon *et al.*, 2002: 398–404); 5) kahe etapina (Ausmees, 1996: 58) jne.

Kuna need loetelud osaliselt kattuvad, on autor koostanud kontrolliprotsessi struktuuri viie faasina (vt joonis 46).

1. **Objekti määratlemine.** Kontrolliobjekti all mõistetakse ettevõtte või asutuse kõiki personaalseid ja materiaalseid objekte (nt tegevused, tegevusekandjad, tootmistegurid, väljundid jne), mille kohta kontrollimine saab hindamise kaudu informatsiooni anda (Kahn, 1990: 60). Selle faasi sisuks on välja valida ettevõtlusotsustuste mitmekesisusele tuginedes sobivad kontrolliobjektid ehk kontrolli raskuspunktid.



Joonis 46. Kontrolliprotsessi faasid (autori koostatud).

Objekti määratlemise vajadus tuleneb ühelt poolt piiratud kontrollivõimsusest ja teiselt poolt majanduslikkuse printsiibist. Objekti valikul lähtutakse eelkõige asjaolust, kui tähtis on see ettevõtte või asutuse jaoks ning kuivõrd valitava objekti puhul avastatava vea parandamine kasu toob või kahju ära hoiab. Samal ajal arvestatakse ka seda, kas väljaselgitatavad kõrvalekalded on otsustuskandjate poolt mõjutatavad.

2. Hindamisaluste määratlemine. Sellel faasil on tihe seos planeerimisega. Hindamisalused valitakse välja ettevõtte või asutuse arvukatest konkreetsetest eesmärkidest ja strateegiatest, mis tulenevad planeerimisprotsessist. Täpsustatakse ettevõtte ja selle allüksuste eesmärged ja töötatakse välja tulemuslikkuse näitajad. Samal ajal tuleb tõhusaks kontrolliks spetsiaalselt valmistuda, kindlaks määrata mitmed instrumendid, tähtajad, mahud, standardid, normid ja kriteeriumid (nt lubatud kõrvalekalde ulatus jt), mille alusel hinnatakse ja mõõdetakse tegelikust ning määratakse kindlaks, millised tulemused ettevõtet rahuldavad. Juhtimisel kirjanuduses on väga palju tähelepanu pööratud standarditele, nende määramisele ja liikidele. Standardi võib määrata ettevõtte

eesmärkide, süsteemse või strateegilise lähenemise kaudu (Alas, 2001: 137). Standardite määramisel tuleb arvestada, et ettevõtte erinevatele osadele seatud standardid peavad peegeldama ettevõtte üldeesmärki. Üldised standardite liigid on järgmised: kvantiteedi-, kvaliteedi-, teenindus-, käitumis- ja ajastandardid; tulu- ja kulustandardid; kapitali-, projektistandardid jne. Mitmeid neist võib nimetada ka normideks või normatiivideks. Siinkohal tuleb rõhutada, et standardid on olulisel kohal eelkõige tootmisettevõtte protsesside hindamisel.

3. **Tegeliku seisu hindamine.** Selles faasis selgitatakse olukord, mõõdetakse kõigepealt kontrolliobjekti kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid omadusi. Reaalseteks tulemusteks, mida mõõdetakse, on näiteks täitmise tähtajad, tegevuse maht ja kvaliteet, töörežiimi järgimine, töövõtetest kinnipidamine jmt. Ettevõtte majandustegevust silmas pidades hõlmab see “on”-seisu kindlaksmääramist ressursside liikumisel, kasutamisel, tegelike tulemusnäitajate (käive, tulud, kulud, kasum, tootlus-, rentaablusnäitajad jt) leidmist. Tegelikku seisu hindamise muudab keerulisemaks asjaolu, et kõiki tulemusi ja töötajate tegevusi ei saa täpselt mõõta või nõuab nende mõõtmine kuluka süsteemi rakendamist. Tegelikkuse mõõtmiseks võib kasutada kõikvõimalikke allikaid: statistilisi ja aruandluse andmeid, suulisi ja kirjalikke andmeid, isiklikku jälgimist (*MBWA – Management by walking around*) (Kotkas, 2001: 215). See faas läheb loogiliselt üle järgmiseks, mistõttu võib nende ühendamist aktsepteerida.

4. **Kõrvalekallete identifitseerimine.** Selles faasis võetakse tulemused kokku, kõrvutatakse “on”-seisu “peab”-seisuga, tegelikku tulemust standardi, normi või plaaniga ja selgitatakse välja kõrvalekalded. Viimaste identifitseerimine on eraldi faasina otsustarbekas vaid sel juhul, kui nendele kõrvalekalletele antakse hinnang ning analüüsitakse vastavaid põhjusi ehk pööratakse olulist tähelepanu kontrollimise käigus saadud informatsiooni hindamisele, tõlgendamisele ja edastamisele.

5. **Sobiva käitumisliini valik.** Sisuliselt tähendab see juhi tegevust kontrollitulemuste põhjal, vajalike korrigeerimistõimingute sooritamist ja abinõude väljatöötamist. Juhil on võimalik töötajaid motiveerida või sanktsioone rakendada. Tegelikes situatsioonides on juhtidel võimalus valida kolme tegevussuuna (alternatiivi) vahel (Mescon *et al.*, 2002: 403–405): 1) mitte midagi ette võtta, st kontrolliprotsessi lõpulejõudmist; 2) kõrvaldada hälbed, st tagasipöördumist viiendast faasist kolmandasse ja 3) muuta standardeid või normatiive, st tagasipöördumist viiendast faasist teise (vt joonis 46). Esimene on passiivne reaktsioon, mis on õigustatud vaid juhul, kui kõrvalekaldeid ei esine, need ei ületa lubatud või neid ei ole reaalselt võimalik kõrvaldada.

Hälvete kõrvaldamine on autori arvates juhipoolselt õige ja aktiivne tegutsemine, mis võimaldab ettevõtte tegevust kontrolli tulemusena muuta efektiivsemaks. Selleks on tarvis kahte eeltingimust: 1) tegemist on nähtuse või situatsiooniga, mida saab mõjutada; 2) kõrvalekallete hindamisel on jõutud tegelike põhjusteni, mida on võimalik aktiivse sekkumisega kõrvaldada. Kui juht on valinud tegevuse parandamise tee, on tal tarvis otsustada, kas kasutada vahetut (*immediate corrective action* – Kotkas, 2002: 216) või kaudset (*indirect corrective action*) mõjutamist, tehes kindlaks kõrvalekalde põhjuse. Võib esineda ka juhtumeid, kus hindamisalus vajab ümbervaatamist, st standardite, normide ja plaanide muutmist juhul, kui nendest kinnipidamine või nende täitmine osutub ebareaalseks.

Kontrollitulemuste järelused võivad viia ettevõtte või asutuse sisulise tegevuse, strateegia, struktuuri, hüvitussüsteemi või väljaõppe korrigeerimiseni, samuti ka mittereaalsete (liiga kõrged või madalad) standardite või kontrollisüsteemi muutmiseni.

11.4. Kontrolliprintsiibid ja –süsteem

Kontrolliprintsiibid on põhimõtted, mille järgimine tagab kontrollimise tõhususe ja kvaliteedi. Neid printsiipe on otstarbekas

silmas pidada kontrollikorra väljatöötamisel, tegelikul kontrollimisel ja kontrollisüsteemi kujundamisel. On välja toodud neli kontrolliprintsiipi (Ettevõtja..., 2001), viis põhimõtet (Thommen, 2000: 300) ja kaheksa efektiivse kontrolli omadust (Mescon *et al.*, 2002: 409–413). Kuna erinevate autorite poolt esitatust langeb osa kokku ja kõiki omadusi ei ole õige pidada printsiipideks, saame ühtekokku üheksa olulist põhinõuet.

Ärahoidmine tähendab ebasoovitavate hälvete vältimist, tõkestamist või nende eest hoiatamist. Sel juhul saab olla teatud kõrvalkalleteks, puudusteks või vigadeks valmis juba ennetavalt. Selle nõude arvestamine kontrollikorras võimaldab kontrollitavat sündmust, tegevust või valdkonda hõlmata ka tuleviku võimalike arengusuundade seisukohalt. Selline kord võimaldab juhil ennetavalt tegutseda. Ärahoidmise saavutamiseks on mitmeid võtteid. Näiteks tähelepanu pööramine mitmetele tunnustele ja tundemärkidele, mis viitavad ebasoovitavate arengusuundade võimalikkusele. Juhtimisriskide käsitlemisel nimetatakse selliseid tunnuseid või kriteeriume indikaatoriteks (Siimon, 2002: 124). Ärahoidmist aitavad tagada eelkõige ennetavad ja pistelised kontrollid.

Täielikkus tähendab, et juhi kontrollikord peab põhimõtteliselt hõlmama kõiki tema tegevusvaldkonda kuuluvaid aspekte ehk kõiki protsesse ja sündmusi, mis on tähtsad ettevõtte või asutuse juhtimiseks. Antud nõude arvestamine praktikas on küllaltki raske.

Erapooletus tähendab, et kontrollikorras kasutatavad menetlused ja võtted peavad olukorda kontrollitavas valdkonnas peegeldama õigesti ja eelistusteta. See on oluline nõue, kuna kontrolliga kaasnevad paratamatult isikupärased hoiakud ja seisukohad. Erapooletuse kindlustamisel kuulub keskne koht õigete kontrollialuste kujundamisele ja kehtestamisele (täpsed ülesanded ja korraldused, põhjendatud eelarved, ametijuhendid, normid, kvoodid jmt).

Töökindlus tähendab, et kontrollikord peab kõlblikuks jääma ja kindlustama usaldusväärse teabe ka muutuvates tingimustes. Et

kontrolli täpsus ja usaldusväarsus ei väheneks, on kontrollikorda vajalik sisse viia vastavaid täpsustusi ning täiendusi juhul, kui kerkivad üles kontrolli uued valdkonnad, asjaolud, seisukohad, menetlused ja võtted. Vaatamata muudatustele peavad kontrollialused olema piisavalt staatilised, võimaldades omavahel võrrelda eri perioodide tulemusi.

Majanduslikkus tähendab, et kontrollikorra väljatöötamise, kasutamise ja töökorras hoidmisega seotud kulud peavad olema väiksemad, kui tema rakendamisest saadavad tulud. Kulud võivad väljenduda töötasuna, tehniliste vahendite maksumusena, kontrollitava üksuse ülalpidamiskuluna, kontrollitavate kaotsiläinud töötajana ja kaudsete kuludena. Tulud väljenduvad lõppeesmärkide kiirema saavutamisenä, klientide kaebuste vähenemisenä, tulu suurenemisenä jmt. Majanduslikkus on üks tähtsamaid hindamisaluseid, kuid selle mõõtmine on komplitseeritud. Kontrollisüsteemi kujundamisel on oluline vältida nii üle- kui ka alakontrolli. Mida suuremaks läheb täpsuse või põhjalikkuse taotlemine, seda kiiremini kasvavad sellega seotud kulud. Samuti suurendab kulusid mitteoluliste üksikasjade lisamine. Tulemuseks võibki olla liigkontroll, so kontrolliga kaasnevad kulud kasvavad kiiremini kui tulemuste saavutamisenä kaasnevad tulud. Alakontrolli iseloomustab lihtne ja odav ning hõlpsasti kasutatav kontrollikord, kuid tulemuste seisukohalt ei anna see reeglina nimetamisväärselt efekti.

Arusaadavuse nõue tähendab kontrollimisel kasutatavate võtete, võimaluste ja piirangute aktsepteerimist nii juhi kui ka töötajate poolt. Sel juhul tekib kontrolli suhtes kindlustunne ja usaldus. Olenevalt juhi teadmistenä, oskustest, kogemustest ja isiklikest veendumustest, aga ka organisatsioonikultuurist, võib kontrollikorra iseloom ja olemus suurtes piirides kõikuda.

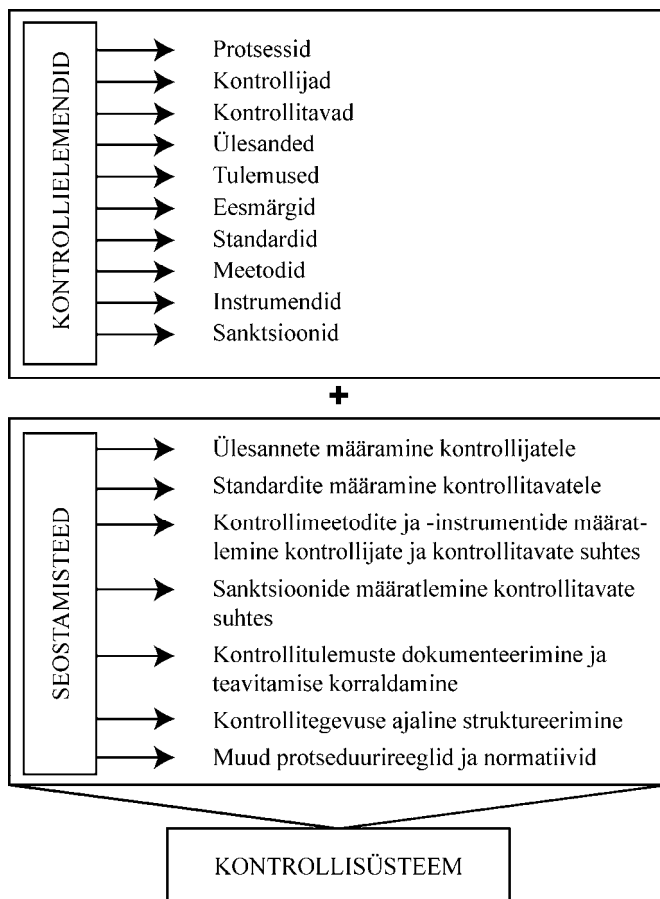
Õigeaegsuse nõue ei seisne erakordses kiiruses ega läbiviimise sageduses, vaid mõõtmiste ja hindamiste vahelises ajaintervallis, mis peab adekvaatselt vastama kontrollitavale nähtusele. Sobiv intervall määratakse, arvestades kontrolli põhiplaani ajalisi raame,

muutuste kiirust ja kulusid nii mõõtmiste läbiviimiseks kui ka tulemuste teavitamiseks.

Paindlikkuse nõue tähendab, et kontroll peab olema kohandatav ka toimunud muutustega. **Lihtsuse** nõuet hinnatakse eesmärkide aspektist. Teisisõnu peavad kontrolli eesmärgid olema saavutatud selliste meetoditega ja viisil, mis nõuavad vähem jõupingutusi ja on ökonoomsemad. Kõige tähtsam on aga asjaolu, et kui kontrollisüsteem on liiga keeruline ja töötajad ei saa sellest aru ega toeta seda, on vajalik süsteemi lihtsustada. Samas ei tohi unustada ohtu, et liigne lihtsustamine võib viia korralageduseni. Järelikult on tarvis leida selline variant, mis vastaks ettevõtte, juhi ja töötajate vajadustele ning võimalustele.

Jean-Paul Thommen lisab tähtsuse, täpsuse, aktuaalsuse ja ühetäenduslikkuse lõppu veel kõige olulisemana **tõhususe** (*Effizienz*) printsiibi (Thommen, 2000: 300). Kontroll ei tohi olla eesmärgiks omaette, vaid on suunatud kasule, mida ta tulevase tegutsemise jaoks kaasa toob. Tõhususe printsiip seisab nõ kõigi teiste printsiipide kohal, mida eesmärgikonfliktide tõttu mitte kunagi üheaegselt järgida ei suudeta. Seepärast peab alati kaalutlema, millist printsiipi konkreetse probleemipüstituse juures esiplaanile tõsta.

Kontrollisüsteemi võib analoogselt planeerimissüsteemiga defineerida kui protsessuaalsete, institutsionaalsete ja instrumentaalsete kontrollielementide struktuuraset kogumit. Selle käsitlemisel erialakirjanduses võib kohata kaht diametraalselt erinevat lähenemist. Valdavalt kirjutatakse tõhusa või efektiivse kontrollisüsteemi tunnustest ja omadustest, ilma et üldse defineeritaks kontrollisüsteemi mõistet (Alas, 2001: 138; Kotkas, 2001: 219; Mescon *et al.*, 2002: 409). Vaid üksikud autorid toovad välja kontrollisüsteemi mõiste tema põhikomponentide kaudu. Nendeks on **kontrollielemendid** ja elementide **seostamisteed** (vt joonis 47).



Joonis 47. Kontrollisüsteemi põhikomponendid (Kuhn, 1990: 104).

Kontrollielemente on kümme, seostamisteid seitse. **Kontrollielementid** on omavahel seotud järgmiselt. Kontrolliprotsessidest tuletatakse kontrolliülesanded ja rühmitatakse kontrollijatele, kes nende täitmist kontrollitavate juures jälgivad. Kontrolliülesande täitmine viib kontrollitulemusteni, kusjuures olulist rolli mängivad juba kontrolliprotsessis selgitatud kontrollieesmärgid või standardid ehk kontrollija nõudmised kontrollitavatele. Kontrolli- ja

mõõtmismeetodite abil määratakse kindlaks tegeliku seisu kõrva-lekaldumine plaanilisest ja selgitatakse välja kõrva-lekallete põhjused. Kontrolliinstrumentidel on siinjuures abistav funktsioon. Sanktsioonid on tähtis element selleks, et kontrollitavatelt nõuda, nende psühholoogilisele vastuseisule vaatamata, standarditest kinnipidamist. Siinkohal on autori arvates oluline lisada, et teatud juhtudel peab olema sanktsioonide võimalus ka kontrollijate poolt toimepandud rikkumiste puhuks, eriti kui vahetuks kontrollijaks pole eesmärkide püstitajad ise.

Nimetatud elemente saab ka teatud seostamisteede abil süstematiseerida. Nii tekivad seosed kontrolliinstrumentide ja -meetodite vahel, aga ka kontrollitulemuste ja sanktsioonide viisi ning ulatuse vahel. Peale selle tulenevad elementide kataloogis mittenähtavad seosed vajadusest ajaliselt struktureerida kontrollitegevusi ja sisse seada kontrollitulemuste teavitamiskord.

Kontrollisüsteemi kujundamisel peab arvesse võtma kõiki kontrollielemente nende vastastikustes seostes, unustamata ära kontrollimise põhitõdesid ja -mõtteid. Nii näiteks peab juht kontrollisüsteemi kujundamisel meeles pidama järgmisi **põhitõdesid** ja **-nõudeid**:

- minevikus toimunud ei saa enam midagi muuta, küll saab aga midagi ette võtta hetkel või tulevikus toimuvaks;
- tõhus kontroll aitab kõrvaldada ebasoovitavaid hälbeid nende esinemise käigus, hoopis tõhusam on aga kõrvaldada põhjused juba enne nende tekkimist, sest vigu on odavam ennetada kui kõrvaldada;
- kontroll peab vastama tegevuse ulatusele ja eripärale, kontrolli sisulise eripära määrab suuresti ettevõtte tegevusvaldkond ja tehnoloogiline tase;
- kontrollimisel on otstarbekas keskenduda tähelepanu vähesesse, kuid lõpptulemuse saavutamise seisukohalt otsustavatesse tööloikudesse (tulipunktidesse), sest ka siin kehtib Pareto printsiip: 20% olulistest tööloikudes peitub 80%

potentsiaalsete ohuallikaid, standardite rikkumisi, praagi tekke võimalusi vms;

- parimaid tulemusi annab kontroll tegevuste toimumise kohas;
- saadavad andmed peavad olema tõesed, võrreldavad, mõõdetavad ja analüüsitavad.

Neid põhinõudeid saab ja peab konkretiseerima olenevalt ettevõtte või asutuse spetsiifikast.

Tõhus kontrollisüsteem (Ulrich, 1992: 147; Kotkas, 2001: 219–220; Mescon *et al.*, 2002: 409–414):

- 1) järgib üldtunnustatud kontrolliprintsiipe, väldib nii ülekui alakontrolli, sobib hästi ettevõtte ja ülesande iseloomuga;
- 2) on kõigile mõistetav ja asjassepuutuvate inimeste poolt aktsepteeritav ning ei meelesta töötajaid negatiivselt;
- 3) tema läbiviimise kulud on optimaalsed;
- 4) on suunatud strateegiliselt olulistele otsustele, ülesannetele ja protsessidele ning ei ole kergesti mõjutatav ei kontrollitavate ega kontrollijate poolt;
- 5) tugineb täpsele eesmärgipüstitusele ja planeerimisele, mille abil saab kindlaks teha kõrvalekaldumisi;
- 6) reguleerib selgelt kompetentsi ja vastutuse, mistõttu ei võeta kõrvalekaldumisi lihtsalt teadmiseks, vaid tehakse ka vajalikke järeldusi;
- 7) tugineb mõjusale informatsioonisüsteemile, mis tagab korrektse infoga varustatuse ja kontrollitulemuste jõudmise õigeaegselt ja õiges vormis ettevõtte vajalikesse allüksustesse;
- 8) sisaldab mitmekesiseid kriteeriume, rõhutab erandeid ja annab ka tegevuse parandamise juhiseid.

Nimetatud tunnused ei ole autori arvates ühesugused kõigi ettevõtete ja asutuste jaoks, vaid neist tuleb teha valik prioriteetsuse alusel.

Kontrollisüsteemid on loodud ja toimivad enamikes ettevõtetes, samal ajal on vajalik neid ka arendada ja täiustada. Süsteemkäsitlust on otstarbekas täiendada integratiivkäsitlusega. Esimeseks sammuks sellel teel on integreeritud planeerimis- ja kontrollisüsteemid (Steinmann, Schreyögg, 2000: 147). Autor toetab seisukohta, et ettevõtte tõhusa juhtimise eelduseks on vajaliku informatsiooni koondamine arvutil põhinevasse integreeritud juhtimisinfosüsteemi (*ein computergestütztes integriertes Management-Informationen-System*: Coopers & Lybrand, 1998), mis hõlmab ettevõtte kõiki alamsüsteeme (nt arvestus-, planeerimis-, juhtimis- ja kontrollisüsteemid) ning teeb võimalikuks püstitatud eesmärkide täitmiseks katkematu järelevalve toimimise.

IV OSA. SEOSTAVAD JUHTIMISFUNKTSIOONID

12. OTSUSTAMINE

12.1. Otsustamise olemus

Otsustamine on olemasolevate alternatiivide hulgast parima valiku tegemine. Valikuid tuleb teha kõiki klassikalisi juhtimisfunktsioone täites. Selles seisnebki otsustamise seostav roll juhtimisprotsessis. Analoogselt teistele juhtimisfunktsioonidele tuuakse ka otsustamise puhul välja **institutsionaalne** aspekt – otsustusinstantsid, -kandjad, **protsessuaalne** aspekt – otsustusprotsess ja **instrumentaalne** aspekt – otsustusinstrumendid (Thommen, 2002: 34). Otsustamise **sisu** avamiseks on otstarbekas aluseks võtta eelkõige protsessuaalne aspekt, unustamata seejuures institutsionaalset aspekti ehk otsustuste vastuvõtjat.

Otsustamine on keeruline ja raske psüühiline töö, kus teadmised, mõtted, tunded ja fantaasia sulavad kokku tegevuseks (Habakuk, 1976: 9). See on kompleksne tegevus, mille käigus tuleb majanduslikku, tehnilist, õiguslikku ja inimesi käsitlevat informatsiooni arvestada, vastandada ja kaaluda. Otsustamise **raskus** tuleneb ka vastutusest, sest iga otsustusega – olgu siis tegemist kõige olulisemate probleemide või pisiküsimuste lahendamisega – võtab otsustaja endale vastutuse. Mida tähtsam on otsustus, seda suurem on ka vastutus. Otsustamise tähtsus kasvab ettevõtete või asutuste suurenedes ja nende tegevuse komplitseerudes.

Juhtimisteoreetikute hulgas hakati juhtimisalasele otsustamisele tõsisemat tähelepanu pöörama 1938. aastal (Bernard, 1938). Asjaolud, et otsustamine on sünteetiline tegevus, et tal on mitmeid aspekte, et uurijaid on palju ja nende erialad on erinevad, tingivadki arvukaid otsustamise definitsioone. Olenevalt erialast kasutatakse erinevaid termineid ja rõhutatakse erinevaid aspekte. Nii tuginevad küberneetikud ja matemaatikud defineerimisel tavaliselt süsteemi mudelile, rõhutades enam formaliseeritavaid elemente. Psühholoogid ja sotsioloogid tuginevad rohkem otsustaja väärtuste süsteemile ja vaimsete protsesside kogumile, vastupidiselt juristidele, kes rõhutavad võimu.

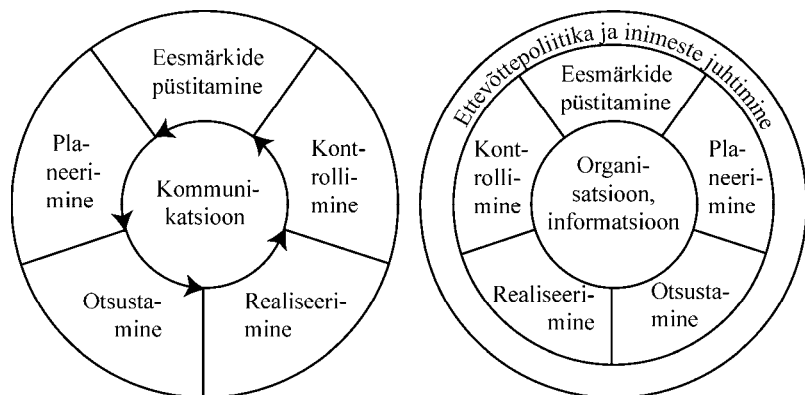
Otsustamist võib käsitleda kaheti:

- **tegevuse** seisukohalt: otsustamine kui valik või protsess;
- **otsustaja** seisukohalt: individuaalne otsustamine, otsustamine allüksuses ja ettevõttes või asutuses.

Otsustamise olemuse avamiseks on olulisem esimene suund.

Otsustamist kui juhtimisfunktsiooni avatakse omakorda erinevalt. Ühelt poolt peetakse seda teiste kõrval **üheks klassikaliseks põhifunktsiooniks**, kusjuures seostavaid funktsioone esitatakse erinevalt. Siinkohal piisab selgituseks kahe mänedžmendiringi esitamisest (vt joonis 48).

Jooniselt 48 nähtub, et põhifunktsioone on esitatud mõlemal juhul viis ning need langevad kokku. Erinev on nende paigutus ja ringi pöörlemissuund. Esimese juhul pöörleb ring vastupäeva. Teisel juhul pole liikumissuunda fikseeritud, küll on aga paigutatud põhifunktsioonid päripäeva. Siinkohal on oluline meenutada, et alapunktis 6.1 on esitatud palju erinevaid variante põhifunktsioonide arvu ja nimetuste kohta.



Joonis 48. Otsustamine kui põhifunktsioon määndžmendingis (Wöhe, 1990: 97, Pichler *et al.*, 2000: 56).

Hoopis erinev on seostavate funktsioonide esitus. Esimesel juhul on selleks kommunikatsioon, teisel juhul nõ välisringina ettevõttepoliitika ja inimeste juhtimine ning siseringina organisatsioon ja informatsioon. Järelikult võib siin täheldada tõsist diskussioonilist küsimust – milliseid seostavaid funktsioone on tarvis välja tuua ja kuidas neid esitada?

Teiselt poolt peetakse otsustamist **seostavaks funktsiooniks**, mis on lahutamatult seotud kõigi teiste juhtimisfunktsioonidega, kuna otsuseid langetatakse nii planeerimise, organiseerimise, personalijuhtimise, eestvedamise kui ka kontrollimise vallas. Sel juhul on otsustamine üks peamisi tegevusi, mis läbib kõiki juhtimis-tegevuse faase. Järgnevalt on aluseks võetud just selline käsitlus.

Otsustamine on juhtimistegevuse lahutamatu koostisosa, sest otsuseid langetamata ei saa juhtida. Otsustamata ei saa ükski inimene ega ettevõtte või asutus kaua tegutseda. Juhi rollidest moodustavad otsustamisega seotud rollid kolmanda, ühtlasi viimase ja kõige vastutusrikkama grupi. Samuti hõlmab juhtide igapäevasest tegevusest suure osa just otsustamine. Ka teised töötajad langevad otsuseid, kuid need mõjutavad vastava allüksuse tööd.

Otsustamist saab defineerida laiemas ja kitsamas mõttes (Thommen, 2000: 157).

- Otsustamise all **kitsamas** mõttes mõistetakse tegevusalternatiivi valikut, mida otsustuskandja peab eesmärgi realiseerimisel kõige paremaks. Järelikult on püstitatud tingimustele vastavad alternatiivid juba olemas. Otsustajal tuleb vaid valida olemasolevatest parim. Siinkohal lähtutakse mingist konkreetsest ajamomendist (siia sobivad mõisted – otsustus, valik, otsuse langetamine või vastuvõtmine, valiku tegemine) ja selle kohaselt on otsustamine tahte kujunemisprotsessi lõpetamine ja valiku tegemine, sisaldades valiku- ja tahteakti kui otsustust.

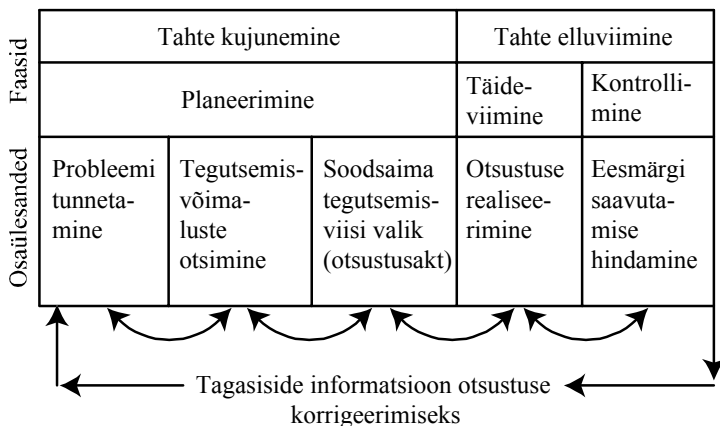
- Otsustamise all **laiemas** mõttes mõistetakse mitte ainult konkreetset otsustusakti, vaid kogu otsustusprotsessi. Tegemist on niisuguse otsustamisolukorraga, kus kindlalt piiritletud alternatiive veel ei ole. On ainult vajadus muuta olukorda. Niisugusel juhul ongi tegemist otsustamise kui protsessiga, mis koosneb paljudest etappidest. Algul peab teada saada tegutsemisvõimalused ja selgeks tegema neid mõjutavad keskkonnatingimused, milles saab nähtavaks tihe seos planeerimise ja otsustamise vahel. Tegutsemisvõimalused ja võimalikud keskkonnaseisundid annavad nn otsustusvälja, mille ulatuses on võimalik teha järeldusi olemasolevate alternatiivide kohta. Alternatiivide hindamiseks on tarvis mõõta järeldusi otsustuskandja eesmärgi ettekujutustele vastavalt. Järelikult lähtutakse selle defineerimise puhul mingist ajaperioodist ja seetõttu hõlmab otsustamine kõiki info hankimise ning töötlemise protsesse, mis toimuvad enne ja pärast valikuakti.

Selguse huvides on oluline rõhutada, et **otsustusprotsess laiemas mõttes** koosneb kahest põhifaasist (Hopfenback, 1998: 42), hõlmates kõiki juhtimise osategevusi:

- 1) tahte, otsustuse kujunemine – probleemi tunnetamine, alternatiivide otsimine, nende hindamine ning sobivaima alternatiivi valik;
- 2) tahte, otsustuse elluviimine – korraldamine, täideviimine ja kontrollimine.

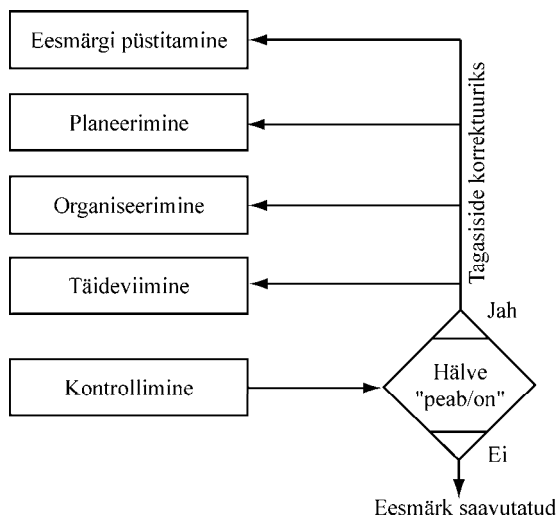
Nimetatud kaks põhifaasi on omavahel seotud, kuivõrd otsustus on otsustusprotsessi eesmärk ja tulemus. Täienduseks võib lisada, et mõned autorid on toonud välja kolm põhifaasi: 1) tahte kujundamine; 2) tahte elluviimine ja 3) tahte kindlustamine (tagamine) (BWL, 2000: 134). Sellisel juhul rõhutatakse tagasiside tähtsust ja protsessi süsteemsust.

Otsustamisele kui tegevuse mõttelise plaani koostamisele vastandatakse vastuvõetud otsuse täitmiseks vajalik praktiline tegevus. Esmapilgul võib näida, et praktilise tegevuse tasand ei kuulu juhtimisprotsessi koosseisu. Tegelikult on iga otsustuse realiseerimine alati seotud madalama juhtimistasandi otsustuste vastuvõtmisega.



Joonis 49. Otsustusprotsessi faasid (Hopfenbeck, 1998: 42).

Jooniselt nähtub, et otsustusprotsess seob juhtimise põhifunktsioonid ühtseks tervikuks, mistõttu otsustamine laiemas mõttes kattub paljus juhtimisega. Veelgi selgemalt näitab otsustamis- ja juhtimisprotsessi lahutamatus joonis 50.



Joonis 50. Otsustamine kui seostav juhtimisfunktsioon (BWL, 2000: 134).

Väga üksikasjalik otsustusprotsessi liigendus hõlmab koguni 12 etappi, kusjuures see protsess algab juhtimisülesande püstitusega ja lõpeb otsustuse vastuvõtmisega (Reiljan, Kasemets, 2001: 48). Seega ei ole sellesse protsessi arvatud otsustuste teostamist ja tegelike tulemuste võrdlemist kavandatuga.

Teisalt on kogu otsustusprotsess jaotatud kaheksaks etapiks, kusjuures esimeseks etapiks on probleemi määratlemine ja viimaseks otsustuse efektiivsuse määramine (Kotkas, 2001: 53–55). Mõiste *efektiivsus* kasutamine on autori arvates küsitava väärtusega, kuivõrd seda täpselt mõõta ei ole võimalik. Küll aga saab hinnata otsustuse põhjendatust, ratsionaalsust jmt.

Sageli rõhutatakse otsustamise seost ainult planeerimisega, kusjuures nende omavahelist seost ja otsustamise lülitamist planeerimise alla on selgitud järgmiselt (Schierenbeck, 1993: 87). Planeerimisprotsess lõpeb plaani vastuvõtmisega ehk otsustamisega. Viimase positsioneerimine planeerimise lõppu ei välista seejuures

varasemate faaside käigus arvukate eelotsustuste langetamist. Kahtlemata kahaneb otsustamisfaas sel juhul, kui alternatiivide hindamisega on loodud ühetähenduslik pingerida või kujundatud otsustusele jõudvaks valikuaktiks ja otsustuseelduseks üksikalternatiivide kombinatsioon. See on ka põhjus, miks otsustamist ei käsitleta planeerimise kõrval iseseisva juhtimise põhifunktsioonina, kuigi see faas on protsessigeneetiliselt hädavajalik selleks, et tahtemoodustamise protsessi otsustusega lõpetada.

Otsustamise kui seostava juhtimisfunktsiooni olemus ilmneb aga eelkõige selles, et otsustatakse küsimusi, mis on seotud nii planeerimise ja organiseerimise kui ka motiveerimise ning kontrollimisega (Mescon *et al.*, 2002: 197).

Planeerimise vallas tuleb otsustada järgmiste küsimuste üle: Mis on ettevõtte missioon? Millised peavad olema ettevõtte eesmärgid? Millised muutused toimuvad väliskeskkonnas ja kuidas nad võivad avalduda tulevikus ettevõttele? Milline strateegia ja taktika tuleb valida püstitatud eesmärkide saavutamiseks?

Organiseerimise vallas tuleb leida põhjendatud vastused järgmistele küsimustele: Mil viisil tuleb struktureerida ettevõtte töö? Kuidas on otstarbekas täidetavate tööde jaoks kujundada kohagrupid ja koordineerida kohagruppide funktsioneerimist sellisena, et see toimuks harmooniliselt? Milliste otsustuste vastuvõtmine igal ettevõtte tasandil tuleks usaldada töötajatele või juhtidele? Kas on vajalik väliskeskkonnas toimunud muutuste tõttu muuta ettevõtte struktuuri?

Motiveerimisel on oluline selgelt otsustada järgmist: Mida vajavad töötajad? Mil määral neid vajadusi rahuldatakse selle tegevuse käigus, mis on suunatud ettevõtte eesmärkide täitmisele? Kui töötajate tööga rahuolu ja tootlus kasvasid, siis miks see nii toimus? Kuidas neid veelgi suurendada?

Kontrollimisel on vajalik leida vastused järgmistele küsimustele: Kuidas tuleb töötulemusi mõõta? Kui sageli tuleb anda hinnang tulemustele? Kuivõrd on edenenud eesmärkide täitmine? Kui

liikumine püstitatud eesmärkide poole on ebapiisav, siis miks see nii on ja millised korrektiivid tuleks sisse viia?

Eelnev on vaid üks lühike ja lihtne probleemide loetelu nelja juhtimise põhifunktsiooni otsustamist vajavate seostena. On toodud ka teistsuguseid loetelu näiteid (Kotkas, 2001: 52), kuigi metoodiliselt on kasutatud sama skeemi: 4×4 küsimust.

12.2. Otsustuste liigid

Otsustamise sisu on võimalik sügavamalt avada otsustuste arvukate liikide kaudu. Oma sisu, tähtsuse, ulatuse ja langetamise raskuse poolest ei ole otsustused üheväärsed, mis võimaldabki neid liigitada mitmete kriteeriumide alusel. Otsustusprotsessi läbiviimine sõltub otsustuste mitmekesisusest ja arvukusest. Otsustuste paljusus viitab otsustamise seotusele kogu ettevõtte või asutuse tegevusega. Nende tõhusus määrab suuresti ettevõtte edukuse ja konkurentsivõime. Seega on oluline teada erinevaid otsustuste liike, et omada otsustamise keerukusest täielikku ülevaadet ja selgitada, millistes valdkondades tuleb otsustamist täiustada. Tähtsamad otsustuste liigid on autor üldistanud arvukate allikate alusel (Kahle, 1997: 9; Thommen, 2002: 56; Schierenbeck, 1993: 88; Jacob, 1990: 332; Borman *et al.*, 1992: 140–141; Üksvärav, 2003: 247 jt) tabelisse 6.

Kogu ettevõtte tegevust mõjutavad kõige rohkem **juhtimisotsustused**, mida on otstarbekas piiritleda konkreetsemalt. Need on mittedelegeeritavad otsustused, mis puudutavad ettevõtte või asutuse kui terviku seisundit ja arengut. Nn “ehtsad juhtimisotsustused”, st niisugused otsustused, mida peavad vastu võtma kõrgemad juhtimisorganid (*Top Management*), tõi esmakordselt välja Erich Gutenberg 1962. aastal (Schierenbeck, 1993: 88).

Tabel 6

Otsustuste liigid

KRITEERIUM	LIIGID
Tegevusvaldkond	Otsustused tootmise, varustamise, turustamise tehnoloogia, palga, personali, arvestuse jt küsimustes
Haardeulatus	Strateegilised, taktikalised ja operatiivsed otsustused
	Konstitutiivsed ja situatsioonist tingitud otsustused
Raskusaste	Lihtsad ja keerulised otsustused
	Komplekssed ja struktureeritavad otsustused
Otsustuskandja ehk subjekt	Individuaal- ja kollektiivotsustused
	Indiviidi- ja grupiotsustused
	Üksik- ja üldotsustused
	Juhtimis- ja erialased otsustused
	Tsentraliseeritud ja detsentraliseeritud otsustused
	Delegeeritavad ja mittedelegeeritavad otsustused
	Juhi- ja ametkonnaotsustused
Otsustusobjekt	Eesmärgi- ja vahendiotsustused
	Tulemus- ja tegevusotsustused
	Tulemusloome ja -väärtustamise otsustused
	Tervik- ja osaotsustused
	Raam- ja detailotsustused
	Struktureeritud ja protsessuaalsed otsustused
	Üldised ja spetsialiseeritud otsustused
Otsustusväli	Kindlad, riskantsed ja ebakindlad otsustused
Toimimisaeg	Pika-, kesk- ja lühiajalised otsustused
Otsustusprotsess	Eel- ja lõppotsustused
	Originaal- ja rutiinotsustused.
	Järkjärgulised ja simultaanotsustused

KRITEERIUM	LIIGID
Otsustuste arv	Püsivad ja muutuvad otsustused
	Staatilised ja dünaamilised otsustused
	Ühe- ja mitmeastmelised otsustused
Mõtlemisviis	Diskursiivsed ja intuiitiivsed otsustused
Teadlikkus	Teadlikud ja ebateadlikud otsustused
Programmeerimisvõimalus	Programmeeritavad ja mitteprogrammeeritavad otsustused
Andmete muutmise võimalus	Jäigad ja paindlikud otsustused
Sõltumatus ja sõltuvus	Autonoomsed ja komplementaarsed otsustused
	Iseseisvad ja kohandatavad otsustused
Uudsus	Rutiinsed ja innovatiivsed otsustused
	Harjumuslikud ja algupärasead otsustused
Ratsionaalsus	Ratsionaalsed ja mitteratsionaalsed otsustused
Korduvus	Ühekordsed ja korduvad otsustused

Allikas: Autori koostatud.

Ehtsaid juhtimisotsustusi iseloomustavad järgmised tunnused:

- nad puudutavad ettevõtte või asutuse seisundit ja arengut ning tõusevad esile oma kvalitatiivse tähenduse poolest;
- nad väljuvad ettevõtte või asutuse piiridest;
- neid ei saa delegeerida.

Sellised on peamiselt järgmised otsustused: ettevõttepoliitika orientatsioon pikemas perspektiivis, oluliste tegevusvaldkondade koordineerimine, väärtusloomeprotsessis takistuste kõrvaldamine, juhtivate ametikohtade täitmine jt.

Juhtimisotsustuste kõrval eristatakse erialakirjanduses ka **ettevõtlusotsustusi**. Nende all mõistetakse ratsionaalseid otsuseid, mida langetatakse ettevõttes ja mis reeglina mõjutavad ettevõtte vara- ja tuluseisundit ning eeldavad otsustuskandjatelt suuremal määral vastutust, initsiatiivi ja ettenägelikkust (Falk, Wolf, 1991: 215).

Seega on need kogu ettevõtet haaravad konstitutiivse tähendusega otsustused. Neid liigitatakse tulemus- ja tegevusotsustusteks, viimaseid omakorda strateegilisteks ja taktikalisteks.

Otsustamise mitmekesisuse avamiseks on oluline selgitada otsustuste liike ja nende omavahelisi seoseid. Kuna kõigi otsustuste selgitamine pole võimalik ega vajalik, on järgnevalt selgitatud kahesuguseid: tähtsaid ja olulisi ning vähemtuntud otsustusi.

Tähtsateks ja olulisteks on liigitused 1) haardeulatuse, 2) raskusastme ja 3) programmeerimisvõimaluse alusel. Haardeulatuse järgi otsustamise iseloomulikuks jooneks on tulevikku suunatuse (ajalise mõjuulatuse) määr ja eri tegevusvaldkondade katmise aste, millele vastavalt kujuneb ka nende tähtsus. Haardeulatuse järgi võib liigitada otsustusi kolmeks.

- **Strateegiliste** otsustustega määratakse pikemaks ajaks ettevõtte või asutuse edasiarendamise põhisuunad ja -teed. Kuigi nad on oma haardeulatusest ja tähtsusest suurimad ning neid langevad peaaesjalikult tippjuhid, esineb neid kõige harvemini.

- **Taktikaliste** otsustuste ajaline kestus on lühem kui strateegilistel otsustustel, kuid nende katteulatus valdkondade järgi ja tähtsus ei ole tingimata väiksemad. Nendega täpsustatakse strateegiliste otsustustega kindlaksmääratud seisukohti ja lahendusteid, kuid pannakse paika ka muutunud olukorrast tulenevaid uusi tegutsemiseesmärke ja -viise. Taktikaliste otsustustega on peamiselt hõivatud kesk- ja tippjuhid, kusjuures neid ei esine palju.

- **Operatiivsed** otsustused on seotud enamasti korduva iseloomuga, jooksvates küsimustes seisukohavõtmisega. Näiteks moodustavad teenindusettevõttes valdava osa (mõningaste uurimiste kohaselt u 85%) operatiivsed otsustused, mis tuleb teha kolme sekundi jooksul (Joutsenkunnas, Heikurainen, 1997: 144). Nendega viiakse strateegilistest ja taktikalistest otsustustest tulenevad suunised kindlate üksikkohustuste ja -ülesanneteni, mis võimaldavad nende täitmist. Praktikas esineb operatiivseid otsus-

tusi kõige rohkem. Nende otsustuste tegemine on esmajuhtide pärusmaa, kuid neid tuleb ette ka kõrgematel juhtimistasanditel.

Otsustuste liigitamisel raskusastme järgi lähtutakse otsustamisega kaasneva teadmatuse, määramatuse ja ebakindluse ning sellega seonduva riski määrast. Otsustused jaotatakse kahte rühma.

- **Lihtne** otsustus kujutab endast seisukohavõttu igapäevaselt ettetulevates või selgesti nähtavate asjaoludega küsimustes. Need on tavaliselt vähetähtsad ja korduva iseloomuga, mille iseärasuseks on sageli koguseliselt mõõdetavate näitajate olemasolu ja hästi eristatav hindamisalus. Lihtsaid otsustusi esineb igal juhtimistasandil, kuid suhteliselt rohkem alumistel tasanditel.

- **Keerukas** otsustus kujutab endast seisukohavõttu harva ettetulevas ja paljude ebaselgete asjaoludega küsimuses. Need on üldiselt tähtsad ja ühekordse iseloomuga. Otsustamisel esineb harva üks hästi eristatav, selgepiiriline hindamisalus ja riski aste võib olla suur. Esineb mitmeid piiranguid: otsustamiseks antakse vähe aega, napib ressursse jmt. Neid tuleb ette igal juhtimistasandil, kuid suhteliselt tähtsamad ja mõjukamad on nad kõrgematel juhtimistasanditel.

Programmeerimisvõimaluse alusel liigitatakse otsustused programmeeritavateks ja mitteprogrammeeritavateks (Stoner, Freeman, 1992: 251–252; Mescon *et al.*, 2002: 196–198; Kotkas 2001: 59–60; Alas, 2001: 64 jt).

- **Programmeeritavad** otsustused (*Programmed decisions*) on rutiinsed ja korduva iseloomuga. Ettevõttes või asutuses luuakse nende langetamiseks 1) protseduurireeglid: kuidas käituda mingi hästimääratletava probleemi puhul; 2) tegutsemisreeglid: mida peaks tegema ja mida vältima (näiteks distsipliinireeglid). Järelikult tehakse need otsustused olukorras, kus otsustamise reeglid on juba olemas – jääb üle vaid nende järgi toimida. Mõningal määral piiravad programmeeritavad otsustused töötajate vabadust. Teisest küljest säästavad reeglid ja protseduurid, mille abil otsuseid langetatakse, aega, lubades juhtidel pühendada oma

tähelepanu tähtsamatele tegevustele. Erandolukordades tuleb siiski ranged reeglid kõrvale jätta, kusjuures juhid peavad tuginema oma arvamusele, määratlemaks, kas olukord nõuab programmeeritavat otsustust. Hästimääratletavad probleemid on tuttavad ja korduvad ning seetõttu sobivad need enam madala tasandi juhtidele.

- **Mitteprogrammeeritavad** otsustused (*Nonprogrammed decisions*) on ühekordsed, halvastistruktureeritavad ja uudsed (unikaalsed ja kordumatud). Neid otsuseid tehakse erakorralistes, halvasti määratletavates olukordades ja neil võib olla ettevõtte või asutuse käekäigule suur mõju. Uudsete, ebaharilike, erandlike või raskesti määratletavate probleemide puhul pole täpset ja valmis lahendust, vaid see tuleb luua, kasutades intuitsiooni ja loomingu-
gulisust. Raskestimääratletavaid probleeme ja mitteprogrammeeritavaid otsustusi on rohkem kõrgeimal juhtimistasandil. Sellised probleemid antakse lahendamiseks tippjuhtidele, kellel on selleks rohkem informatsiooni, teadmisi ja kogemusi. Pealegi on kõrgeima tasandi juhid meelsasti nõus loobuma rutiinsest otsustamisest, delegerides selle kesk- ja esmajuhtidele.

Juhtimispraktikas jääb eelkirjeldatud enamus otsustusi äärmuste vahele. Väheste programmeeritavate otsustuste puhul saab täielikult vältida individuaalset otsustamist, paljudes unikaalsetes olukordades saab kasutada nn rusikareegleid jmt.

Järgnevalt veel mõningatest vähemtuntud mõistetest. **Tulemusloome** otsustused langetatakse ressursside, investeerimise ja finantseerimise vallas; **tulemusväärtustamine** hõlmab ostu-, müügi- ja hinnaalaseid otsustusi. **Konstitutiivsed** otsustused loovad põhieeldused ettevõtluse eesmärgi saavutamiseks ja on pikaajaliselt siduva iseloomuga. **Situatsioonist tingitud** otsustustega püüab ettevõtte kohaneda muutuvate keskkonnatingimustega. **Tervikotsustused** hõlmavad kogu ettevõtet või asutust, osaotsustused vaid selle mingit valdkonda. **Raamotsustused** määravad kindlaks strateegiad ja “piirid”, kusjuures viimatinimetatud täidetakse **detail-** ja **taktikaliste** otsustustega. **Järkjärguliste**

otsustustega on tegemist siis, kui osaprobleemid lahendatakse teineteise järel. **Simultaan**otsustuste puhul lahendatakse kõik omavahel seotud osaprobleemid ühekorraga.

12.3. Otsustamiselused

Otsustamise osa juhtimisprotsessis kasvab pidevalt, kusjuures oluliseks on muutunud õigete juhtimisotsustusteni jõudmine. Samas on muutunud otsustamine üha keerulisemaks ja probleemiderohkemaks.

Otsustamise tähtsustumise põhjust võib otsida ettevõtte või asutuse ja töötaja tegutsemistingimuste pidevas muutumises. Otsustamise tulemusena kas jätkatakse olemasolevat (vana) tegevussuunda/toimimisviisi, korrigeeritakse seda või alustatakse mingit teist (uut). Kuigi otsustamine võib otsustusele jõudmise seisukohalt olla ka omaette eesmärgiks, ei ole ta seda siiski ettevõtte tegevuse lõpptulemuse seisukohalt. Otsustamine peab tagama ettevõtte või selle osade tegevuse õige sisu ja suunitluse ning püstitatud eesmärkide saavutamise või sellele kaasaaitamise.

Otsustamise **õigsus** on tähtis igas olukorras ja igal ajal. Mida suuremaks kasvab ettevõtte või asutus ning mida mitmekesisemaks ja keerukamaks muutub tema tegevus, seda olulisemaks muutub ka otsustamise roll. Otsustuste arv, seostatus ja mõjuulatus kasvavad ning potentsiaalsete otsustusvigade tõttu tekkida võiv kahju suureneb.

Nimetatud asjaolud avalduvad eriti teravalt ja mõjukalt otsustamise kõrgematel **juhtimistasanditel**. Kui otsustuste ajaline mõju esmajuhtimise tasandil ei ulatu valdavalt mõnest nädalast kaugemale, siis tippjuhtimise tasandil nii lühikese ajaulatusega otsustusi reeglina ei tehtagi. Umbes poolte tippjuhtimise tasandil tehtavate otsustuste ajaline mõju ulatub üle aasta, samal ajal, kui niisuguse ajalise mõjuulatusega otsustused esmajuhtimise tasandil üldiselt puuduvad.

Otsustamise **keerukus** on seotud mitmete asjaoludega. Näiteks võib arvata, et asjatundlikud juhid teevad ettevõtte või asutuse mitmekülgses ja keerukas tegevuses alati õigeid otsuseid. Ometi ei ole see kõigil juhtudel võimalik. Eriti raskes olukorras on tippjuhid ja seda kahes mõttes: juhtimine tiiptasandil on eranditega tegelemine ja kõige vastutusrikkamates küsimustes seisukohavõtmine ning tippjuht on nii esimene kui ka viimane otsustaja. Teda võib võrrelda väravavahiga – oma otsustuse kui palliga algatab ta terve tegevuste ja toimingute ahela, kuid erinevalt teistest tähendab tema viga otsustamisel väravat (Üksvärv, 1992: 235).

Otsustamine on kerge juhul, kui eesmärgid on selged, keskkonna muutused hästi aimatavad, vajalik teave käepärast, otsustaja asjatundlik ning paljud teised tõhusaks juhtimiseks vajalikud tingimused on tarvilikul hetkel olemas. Niisuguseid ideaalolukordi tegelikkuses aga ei esine.

Seepärast peab otsustamine toetuma **õigetele alustele** ja andma õigeid otsustusi, sest vaid nende elluviimine tagab ettevõttele edu. Otsustuse tegemisel on tähtis määrata otsustuse alus ehk tugipunkt. Võimalikud variandid on: 1) faktide, 2) kogemuste ja oskuste, 3) positsiooni ja 4) intuitsiooni alusel. Ideaalne variant on see, kui otsustamise alusena esinevad kõik neli komponenti. Halvim on, kui otsustamise alusena esineb vaid positsioon. Otsustamine ainult intuitsiooni alusel on seotud suure riskiga, sest nii võib saada vale otsustuse.

Otsustamisel on vajalik arvestada ka mitmeid eelnimetatud juhtimise printsiipe. Nende hulgas peetakse üheks olulisemaks **ratsionaalsuse** printsiipi. Ratsionaalsus on majanduslikkuse kõrval teiseks klassikaliseks printsiibiks (ld k. *rationalis*, mõistuslik, mõistuspärane, otstarbekohane, põhjendatud). Ratsionaalsus võib esineda mitmesugustes vormides (Kahle, 1997: 11):

- formaalne ja sisuline,
- objektiivne ja subjektiivne,
- individuaalne ja sotsiaalne.

Nendest enamusega tuleb kokku puutuda ka otsustamise juures, sõltuvalt sellest, millist probleemi ja mil viisil lahendatakse, kes on otsustuskandjad ning mille alusel ratsionaalsust hinnatakse. Selle printsiibi kohaselt võivad juhid otsustada 1) ratsionaalselt, 2) piiratud ratsionaalselt või 3) intuiitiivselt.

Otsustusprotsessi võib lugeda ratsionaalseks põhimõtteliselt kahel viisil. Esiteks, kui on olemas teatud eeldused ja tingimused ning neid järgitakse. Teiseks, kasutades ratsionaalsuse mudeleid. Esimene sobib rohkem mitteprogrammeeritavate otsustuste langeamiseks. Nende puhul on otsustusprotsess ratsionaalne, kui (Kotkas, 2001: 56 alusel):

- probleem on lihtne, selge ja ühetähenduslik ning selleks on vajalik informatsioon olemas;
- eesmärgid on selged ja hästi määratletavad;
- alternatiive on vähe ning valikud, kriteeriumid ja tagajärjed on tuntud;
- eelistused on selged ning kriteeriumid ajaliselt püsivad;
- aeg ja kulutused ei ole limiteeritud ning ajapiirangud on kriteeriumides arvesse võetud;
- organisatsioonikultuur toetab innovaatsust ja riskimist;
- tulemused on suhteliselt konkreetsed ja mõõdetavad;
- majanduslik tasuvus on tagatud.

Erialakirjanduses on toodud arvukalt asjaolusid, mis piiravad otsustuste ratsionaalsust.

Ratsionaalse otsustusmudeli (*The Rational Model*) järgi kasutavad juhid otsustuste tegemiseks üldtunnustatud otsustamisetappe – olukorra uurimine; alternatiivide väljatöötamine; nende hindamine ja parima valik; täideviimine ja jälgimine (Stoner, Freeman, 1992: 255). Mudeli järgi käitub juht enesekindlalt, on oma otsustustes objektiivne ja omab täielikku informatsiooni. Juht seisab vastamisi täiesti selgeltpiiritletud probleemiga, teab kõiki võimalikke alternatiive ja nendega kaasnevaid probleeme ning valib nende seast kõige parema lahendusvariandi. See on ideaalne otsustamismeetod. Mudel näitab, kuidas peab otsustusi vastu

võtma. Tegelikus elus ei ole see aga reaalne, kuna esinevad mitmesugused probleemid. Samas on see mudel aluseks teistele otsustusmodelitele.

Täiuslikult ratsionaalse otsustamise kõrval on ka teine võimalus – **piiratud ratsionaalsus** (*Bounded rationality*), mille puhul juht kasutab otsustamisel lihtsustatud mudelit, mis haarab probleemi olulisi iseärasusi ilma täieliku kompleksuseta (Robbins, 1992: 82). Juhid püüavad käituda ratsionaalselt lihtsustatud mudeli parameetrite piires. Tulemuseks on rahuldav otsus, mis on lähenduseks küllalt hea.

Piiratud ratsionaalsusega võib siduda **ebaratsionaalseid otsustusmudeleid**, millest tuntumad on kaks.

1. **Simoni mudel** (*Simon's Bounded Rationality Model*) (Gordon, 1991: 249). Simon käsitleb otsustamist kolmeastmelisena – otsustaja otsib otsustusele sobilike tingimustega keskkonna, konstrueerib probleemile võimalikud lahendused ja valib alternatiivide seast rahuldava lahenduse. Selle mudeli järgi peab juht pidevalt koguma informatsiooni ja läbi töötama ning loominguiliselt lähenema probleemi lahendamisele. Mudel keskendub rohkem alternatiivide väljatöötamisele ja vähem alternatiivide hindamisele eesmärgiga leida optimaalset. Mudelit iseloomustab piiratud informatsiooni töötlemine, kuna aega napib. Juhid palkavad abilisi informatsiooni töötlemiseks, selekteerimiseks ja juhile esitamiseks. Nii võib aga palju vajalikku informatsiooni kaduma minna. Simon väidab, et sageli valivad juhid esimese olukorda rahuldava lahenduse, kuna neil pole rohkemaks aega, infot või vajalikke oskusi. Seega vastab mudel adekvaatsetele tingimustele juhtimiskeskkonnas ja kirjeldab järelikult realselt juhtimisotsustuste, sh ka väärotsustuste, vastuvõtmist.

2. **Otsustamine vastuväidete põhjal** (*Decision-Making by Objection*). Mudel arvestab sotsiaalseid vastuolusid otsustuste tegemisel. Selle mudeli järgi ei otsi otsustaja mitte probleemile lahendust, vaid tegutsemissuunda, kus on väike tõenäosus olukorda halvemaks teha. Otsustamisprotsess koosneb järgnevatest

etappidest: 1) defineeritakse probleem ja püstitatakse raamesmärk, mis koosneb ligilähedasest soovitava lahenduse kirjeldusest; 2) prognoositakse tegevussuund; 3) reageeritakse tegutsemis-suuna vastukajadele: kui esineb üldine nõusolek, siis otsus kinnitatakse; kui ei ole nõusolekut ega ka vastuolekut, siis otsus vaibub; kui on vastuolek, siis esitatakse lahendusele lisatingimused, mis muudavad selle vastuvõetavaks; 4) kui uute tingimustega ei olda nõus, peetakse uus arutelu, kus võidakse välja pakkuda veel teistsugune lahendusvariant; 5) tavaliselt läheb käiku muudetud lahendusvariant.

Intuiitiivne otsustamine on küllaltki populaarne ja võibab vaata-mata oma puudustele järjest enam poolehoidu (Mescon *et al.*, 2002: 200). Intuiitiivne otsustamine sobib juhul, kui (Kotkas, 2001: 58):

- olukord on väga ebaselge ja ebakindel;
- pole analoogseid varasemaid juhtumeid;
- muutujad ei ole teaduslikult prognoositavad, informatsiooni hulk on piiratud ja ei võimalda leida õiget väljapääsu;
- analüüsiandmeid on liiga vähe;
- on mitmeid näiliselt usaldustäratavaid ja hästi argumen-teeritud alternatiive;
- ajapiirang surub peale.

Intuiitiivset otsustamist kasutatakse kas otsustusprotsessi **alguses** (*Front end approach*) või **lõpus** (*Back end*). Esimesel juhul annab otsustaja intuitsioonile vaba voli, leidmaks ebatavalisi lahendus-võimalusi, mis poleks traditsiooniliste analüüsimeetodite puhul võimalik. Teisel juhul määratakse kriteeriumid, leitakse alterna-tiivid ja hinnatakse neid. Seejärel peatatakse otsustusprotsess, et informatsioon veelkord läbi sõeluda. Otsustaja võibab endale aega, kuni võtab otsustuse küll tähtajaliselt, kuid intuiitiivselt vastu.

Otsustusreeglid struktureerivad toimimisviisi ebakindluse ja riski (Wöhe, 1990: 162). Erinevad oletused riskivõimalduse kohta vii-vad ühesuguste otsustusprobleemide juures erinevate tulemusteni.

Seetõttu pole otsustusreegel õige ega vale, vaid näitab ainult, kas see otsustuskandja peegeldab riskivalmidust õigesti või valesti, st on selle jaoks sobiv või mitte.

Erialakirjanduses käsitletakse viit **otsustusreeglit** (Thommen, 2000: 158).

1. Maksimaalne koguootusväärtus (*Gesamterwartungswert*): iga alternatiivi igakordne tulemusväärtus korrutatakse teatud keskkonnasituatsiooni esinemise tõenäosusega. Siis valitakse need alternatiivid, mille kõigi keskkonnasituatsioonide kaalutud tulemusväärtuste summa ja seega maksimaalne koguootusväärtus on suurim. Otsustuskandjat saab selle reegli kasutamisel iseloomustada kui keskmiselt riskisõbralikku, sest ta ei uuri eriti ekstreemväärtusi ja sellega ei pööra tähelepanu alternatiivi valiku võimalikele negatiivsetele ega positiivsetele tagajärgedele.

2. Minimaalne-maksimaalne reegel (*Minimax-Regel*): pettumuse oht minimeeritakse. Valitakse need alternatiivid, mille (kõigi keskkonnasituatsioonide) väikseim tulemus on suurem kui kõigi teiste valikuks olevate alternatiivide väikseim tulemus. See reegel on sobiv pessimistidele, kes on madala riskivalmidusega. Arvestatakse halvima juhuga, mille jaoks peab kasumit maksimeerima. Valikuks olevate alternatiivide võimalikud positiivsed tulemused jäetakse tähelepanuta. (Saat, 1998: 66) sõnastab selle reegli lihtsalt: valitakse halbadest alternatiividest see, mille puhul kahju on kõige väiksem.

3. Maksimaalne-maksimaalne reegel (*Maximax-Regel*) vastandub eelmisele. Valitakse need alternatiivid, mille (kõigi keskkonnasituatsioonide) suurim tulemus on suurem kui iga teise valikuks oleva alternatiivi suurim tulemus. Seda reeglit kasutavad optimistid, kes ei pööra tähelepanu oma tegutsemise võimalikele negatiivsetele tagajärgedele. Lühidalt sõnastatuna valitakse vastuvõetavatest alternatiividest parim (*Ibid.*).

4. Pessimismi-optimismi (*Pessimismus-Optimismus-Regel*) – rajaja järgi *Hurwiczi* reegel – püüdleb kompromissi poole mõlema

eelnimetatud otsustusreegli vahel. Võetakse arvesse nii minimaalset kui ka maksimaalset, kusjuures mõlemat kaalutakse pessimismi-optimismi faktoriga α . Selle väärtus asub 0 ja 1 vahel ning väljendab otsustuskandja pessimistlikku ettekujutust keskkonnasituatsiooni ebakindluse korral. Lühidalt sõnastatuna valitakse nn pessimisti ja optimisti variandid, seejärel kaalutakse, millist kolmandat, vahepealset valida.

5. Minimaalne-maksimaalne riski reegel (*Minimax-Risiko-Regel*), (ka *Savage-Niehans*'i reegel) ei võta arvesse otseselt tulemuste suurust, vaid arvestab kaudselt välja suhtelised puudused. Järelikult peab iga keskkonnasituatsiooni jaoks kindlaks määrama suurima võimaliku tulemuse ja teiste alternatiivide tulemuste vahelise diferentsi. Otsustuskandja valib need alternatiivid, mille juures on maksimaalselt võimalik pettumus kõige väiksem, mitte parimad alternatiivid. Selles otsustusreeglis väljendub nimelt ettevaatlik pessimism, kuid on olemas ka teatud riskivalmidus. Saat (1998: 66) nimetab seda lühidalt väikseima kahetsuse reegliks.

Otsustusprintsübid ja -mudelid annavad õigete otsuste langesdamiseks tugeva aluspõhja, kuid otsustamisel etendavad tähtsat osa veel tegelik olukord nii ettevõttes kui ka väljaspool seda, ning inimene kui otsustaja. Otsustamine kui juhtimise tuum on vastuolusid lahendav ja ületav tegevus. Vastuolud tekivad tavade ja uudsuse, kindlustunde ja riski, tõsiasjade ja arvamuste, teadmiste ja veendumuste, harjumuse ja muutumise, otsustamisõiguse ja -oskuse ning otsustaja ja otsustuse elluviija vahel. Kuna otsustamisel on oma teoreetiline aluspõhi, on otsustamisoskust võimalik õppida.

13. KOMMUNIKATSIOON

13.1. Kommunikatsiooni protsess ja koostisosad

Kommunikatsioon on teabe- ehk infovahetuse protsess, mis leiab suures osas aset suhtlemise teel. Ingliskeelses kirjanduses kasutatakse terminit *communication* nii kommunikatsiooni kui ka suhtlemise tähenduses, eesti keeles on mõttekas neid aga eristada.

Juhtimises käsitletakse **suhtlemist** mõjukomponendina, mis aitab ühendada osad tervikuks. Suhtlemine koosneb kolmest komponendist:

- informatsiooni edastamine ja vastuvõtmine,
- suhtlemispartneri tajumine,
- suhtlemispartneri mõjutamine.

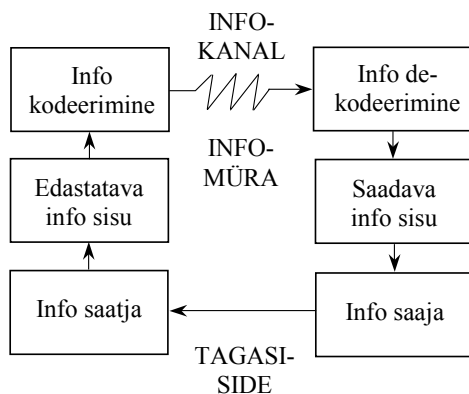
Informatsiooni vahetamine on tihedalt seotud kommunikatsiooni-ga ja partneri tajumine on seotud tajuprotsessidega. Partneri mõjutamine loob tingimused suhtlemiselementide toimimiseks, mille tulemusena kutsutakse esile muudatused partneri tõekspidamistes ja tegevuses, saavutamaks püstitatud eesmärgid. (Vadi, 2001: 135–137)

Kaasaegses organisatsioonis on palju infot, mida tuleb süsteemselt ja korrektselt juhtida. Selleks, et identifitseerida organisatsiooni eesmärgid, vajadused ja probleemid, peavad inimesed teadma, mis organisatsioonis ja selle keskkonnas toimub. Töötajatel peab olema hea ülevaade tervest organisatsioonist, mitte vaid sellest osast, kus nad ise töötavad.

Ametlikud andmed eelarve, kasumi, kulude jm kohta peaksid tänapäeva organisatsioonis olema kättesaadavad enamusele töötajatest. Organisatsioonid töötavad peamiselt ideede ja infoga, mitte aga toodete ja teenustega. Seetõttu on tänapäeval info jagamine ja kasutamine märksa olulisem kui varasemal ajal.

Paljud juhid on mõistnud, et liiga vähe infot on kindlasti halvem kui liiga palju infot. Samas toob infoga liialdamine kaasa liigse aja- ja energiakulu, mida võiks kasutada muude töös vajalike ülesannete lahendamiseks. (Daft, 2000: 571–573)

Kommunikatsioonimudel eeldab info saatja ja info saaja olemasolu. Info saatjaks võib olla inimene või ka mingi seade, mis kujundab sõnumi ja viib selle info saajani. Info liigub läbi mingisuguse infokanali, millega kaasneb infomüra, mis on kommunikatsiooniprotsessi üheks põhiprobleemiks. (vt joonis 51)



Joonis 51. Kommunikatsiooniprotsess ja selle koostisosad (autori koostatud).

Infosõnumi koostamine eeldab sellele õige sisu ja vormi (väljenduse) andmist. Kommunikatsioon ja suhtlemine on alati seotud mingi sõnumiga, mis sisaldab psühholoogilisi, sotsiaalseid ja

tegevuslikke tunnuseid. Info- ja suhtlemismüra tekib sageli sellest, et ühelt poolt info saatja ei suuda end ja oma sõnumit teisele poolele mõistetavaks teha ning teiselt poolt info saaja ei suuda või ei vaeu info saatjat mõistma. Harvad pole ka juhused, kui sõnum edastatakse sihilikult raskesti ja mitmeti mõistetaval kujul, et hiljem sellest tulenevaid tagajärgi enda kasuks pöörata.

Infomüra võib olla tingitud paljudest põhjustest, mis takistavad sõnumi edastamist ja moonutavad seda. Infomüra võib olla tingitud ka info kodeerimisest ja dekodeerimisest. Müra allikaks võib olla näiteks vastuoluline informatsioon või eelarvamusest tingitud info vastuvõtmine ja selle väärtõlgendamine.

Sõnumit võib edastada erineval viisil ja struktuuris. Näiteks võib sõnumit edastada mingi konkreetse sündmuse kirjelduse kujul, kus esitatakse kogu asjasse puutuv info sündmuse toimumise ajalisel järjestuses. Sõnumit võib edastada ka lähtudes info olulisusest, tuues välja kõige olulisemad faktid. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1991: 544–546)

Mõlemad meetodid kätkevad endas veaohu. Esiteks pole võimalik edastada täielikku infot ja alati jääb midagi fikseerimata. Teise meetodi rakendamisel antakse aga juba teadlikult infosaatja poolne hinnang asetleidnud sündmusele. Niisugune subjektiivne lähenemine võib kaasa tuua info mõistmise ja tõlgendamise vigu.

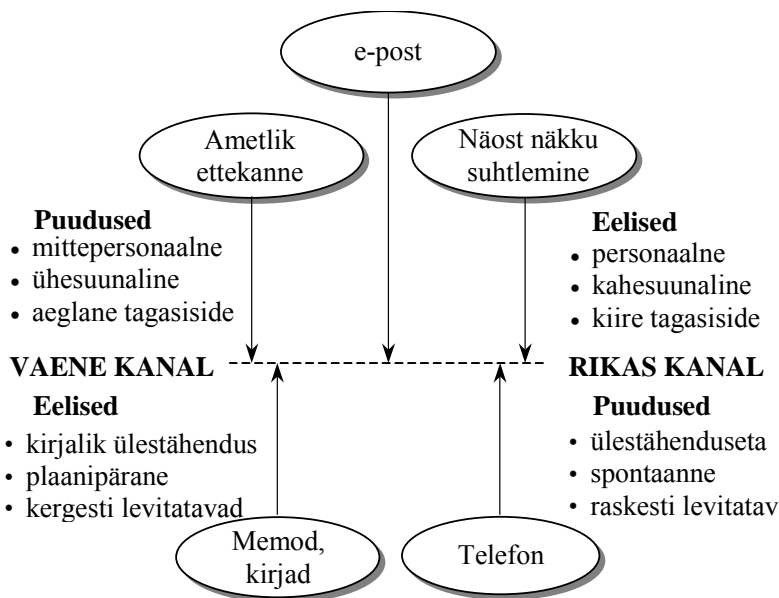
13.2. Kommunikatsiooni liigid, vormid ja -kanalid

Kommunikatsiooni võib liigitada juhtimis- ja eestvedamisalaseks, mida eristatakse teineteisest vastavalt info iseärasustele. Teda võib jagada ametlikuks ja mitteametlikuks, kirjalikuks ja suuliseks. Kommunikatsiooni levinumateks vormideks on koosolekud, kirjavahetus, elektrooniline kommunikatsioon, omavaheline vahetus (näost-näkk) suhtlemine jm.

Juhtimisalane kommunikatsioon (*management communication*) seisneb eelkõige konkreetse kirjaliku ja personaalse info (faktid, andmed) kogumises, mis seejärel edastatakse vastavatele institut-

sioonidele (allüksustele) ja töötajatele. Juhtimisalane kommunikatsioon eeldab ka tagasiside saamist juhi poolt saadetud info mõistmise kohta.

Eestvedamisalane kommunikatsioon (*leader communication*) eeldab samuti info saatmist ja saamist, kuid info on mastaapsem ja sisaldab rohkesti väärtuste, strateegiate ja visiooniga seonduvat infot, mitte aga niivõrd fakte. Liider omab palju informatsiooni ja edastab eelkõige arenguks ja muudatusteks vajalikku. Tõhusad liidrid on infovõrkude keskmes ja kasutavad erinevaid kommunikatsioonikanaleid (*communication channels*), mille rikkus ja personaalsus on erinevad ning mis eeldavad nende oskuslikku ja tasakaalustatud kasutamist. (vt joonis 52)



Joonis 52. Kommunikatsioonikanali rikkus (Daft, 1999: 165).

Kommunikatsioonikanalite osas on palju valikuid. Olenevalt sõnumi või probleemi iseloomust võib rääkida töötajatega vahetult (näost-näku), kasutada elektroonilisi või kirjalikke kommunikatsioonivahendeid jm. Kommunikatsioonikanalid erinevad **info kandevõime** poolest, st info mahu poolest, mida on võimalik ühe ülekande ajal edastada.

Kommunikatsioonikanali rikkus (*richness*) seisneb aga selle võimes täita mitut ülesannet korraga, anda kiiresti kahepoolset tagasisidet ja olla suhtlemisel personaalne. (Daft, 1999: 164–166)

Kommunikatsiooni tõhususe paremaks mõistmiseks võib jagada kommunikatsioonikanalid, olenevalt neis sisalduva info rikkusest, hierarhilistesse gruppidesse. Hierarhia kõrgeimal astmel on niisugused kommunikatsioonikanalid, mis võimaldavad edastada palju infot, nagu näiteks vahetu suhtlemine. Suhteliselt vähe infot on võimalik edastada kirjavahetuse teel.

Kommunikatsioonikanali tõhusust ja võimekust iseloomustavad (Daft, 2000: 569):

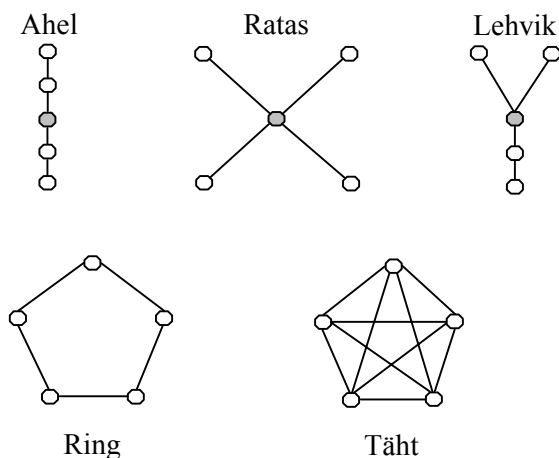
- võime, tegeleda mitme küsimusega üheaegselt;
- võime luua lihtne ja kiire kahepoolne tagasiside;
- võime lisada edastatavasse infosse isiklik vaatepunkt.

Vahetu suhtlus on rikkaim meedium, kuna võimaldab saada erinevat infot, isiklikku tähelepanu, kohest tagasisidet, vahetut kogemust ja tunnetada vestluspartneri või auditooriumi emotsionaalseid aspekte.

Telefonivestlused ja interaktiivne suhtlemine kiirendavad küll suhtlemist, kuid ei võimalda silmsidet ega partneri kehakeele jälgimist. Kommunikatsioonikanalite rikkust aitavad suurendada näiteks videokonverentsid, mis aga jäävad võrreldes vahetu suhtlemisega suhteliselt isikupäratuks ning vähendavad juhi suutlikkust aktiivselt kuulata, mõista ja mõjutada.

13.3. Grupisisene kommunikatsioon

Juht peab looma sobivad tingimused grupisuhtlemiseks, kujundades selleks sobiva suhtevõrgustiku (*group communication network*). Info levib grupis erinevaid kanaleid pidi, mida võib esitada alljärgnevate **suhtevõrgustike ja infolevitüüpide**na: ahel, ratas, lehvik, ring ja täht. (vt joonis 53)



Joonis 53. Grupi suhtevõrgustik ja infolevitüübid. (Huczynski, Buchanan, 1991: 205)

Infolevitüüpidel on erinev info leviku kiirus ja täpsus ning selles osalevad inimesed tunnevad infolevi protsessides erinevat rahulolu ja loomungulisust. Infolevi võib olla grupis kas tsentraliseeritud või detsentraliseeritud. Esimesel juhul on infolevis üks keskpunkt, kust antakse infot teistele. Detsentraliseeritud infolevi korral on loodud võimalused aga kõigi grupiliikmete vaheliseks suhtluseks, olenemata nende tööalasest positsioonist.

Tsentraliseeritud infoleviku tüübid sobivad rohkem lihtsa info ja ülesande edastamiseks, kus info ei eelda selle saajale loomingulist lähenemist ja info töötlemist, vaid see on üheselt mõisteta. Tsentraliseeritus võimaldab ka ülesannete kiiremat ja täpsemat täitmist ning on rakendatav eelkõige piiratud aja tingimustes.

Mõtete ja ülesannete edastamine nõuab nende täpset ja viimistletut sõnastamist ning sobivat ja otstarbekat väljendust. Sageli mõistetakse sõnumis sisalduvaid termineid ja lauseid erinevalt. Sõnade ja mõtete eritähenduslikkus tekitab kaksipidi mõistmist ja väärarusaamu. Inimese poolt kasutatavat keelt on raske tema taustast, sh kultuurist eraldada, mistõttu tema väljenduslaad pole üheselt mõisteta ja aktsepteeritav. Näiteks nn ametkondlik keel on mõisteta vaid väga kitsale ringile selle ala spetsialistidele.

Sõnumi edastamise selgus eeldab võõrsõnade ja spetsiifiliste erialaste terminite tagasihoidlikku ja mõistlikku kasutamist ning üldtuntud sõnade kasutamist. Suhtlemisel tuleb jõuda esmalt sõnumi saajaga ühele arusaamisele olukorrast, mitte aga keskenduda tema terminite ja keelealaste teadmiste kontrollimisele.

Juhi üheks oluliseks oskuseks kommunikatsiooniprotsessis ja juhtimises on **oskus kuulata**. See on vajalik nii töötajate kui ka klientide paremaks mõistmiseks. Valdav enamus juhte on aru saanud, et organisatsioonis saadakse olulist infot enamasti altpoolt, mitte aga vastupidi. Kuulamine on tegevus, mis hõlmab oskust haarata nii faktid kui ka tunded selleks, et tõlgendada sõnumi tõelist tähendust. Õige kuulamisoskusega juht on võimeline adekvaatselt hindama infot, mõtteid ja sõnumeid ning tegema sellest lähtuvalt otsuseid.

Kuulamine nõuab juhilt omakorda tähelepanu, energiat, ja oskust. USA-s läbiviidud uuringud *Fortune 1000* kompaniide juhtkondades näitasid, et kuulamine on inimeste peamiseks probleemiks. (Skinner, Ivancevich, 1992: 245–246; Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1991: 562–563) Paljud inimesed, sh juhid, ei oska teist poolt kuulata. Nad tegelevad suhtlemisel ka muuga, kui üksnes partneri kuulamisega – näiteks mõtlevad sellele, kuidas esitada

oma mõtteid ja argumente. Tõhus kuulamine eeldab poolte aktiivset osalemist vestluses. (vt tabel 7)

Tabel 7

Tõhusa kuulamise kümme võtmesõna

Võtmesõnad	Halb kuulaja	Hea kuulaja
Kuulamise aktiivsus	Passiivne ja loid	Küsib küsimusi ja parafraseerib
Huivitavus	Ignoreerib igavaid teemasid	Otsib võimalusi ja on avatud uuele infole
Segavad asjaolud	Kergelt segatav	Väldib segavaid asjaolusid ja kontsentreerub
Mõte on kiirem kui kõne	Aeglaste kõnelejate puhul unistab ja ei kuula korralikult	Aktiivne vestleja, jälgib hääletooni ja mõistab <i>riidade vahelt</i> ; kaalub õeldut ja teeb kokkuvõtteid
Osavõtlikkus	Minimaalselt osavõtlik	Noogutab, on huvitatud ja annab positiivset tagasisidet
Sisu ja esituse hindamine	Ei pööra tähelepanu kui esitus on vilets	Hindab sisu, esituse vigadele tähelepanu ei pööra
Keevalisus	Omab eelarvamusi ja hakkab vaidlema	Ei mõista kohut enne täielikku arusaamist
Ideede kuulamine	Kuulab vaid fakte	Jälgib keskseid teemasid
Kuulamise arendamine	Teeskleb tähelepanu, on tuim ja energiata	Õpib kuulama ja jälgib oma kehakeelt, et see oleks aktiivne ja silmside hea
Mõistuse arendamine	Väldib keerukaid probleeme ja tegeleb kergete teemadega	Tegeleb keerukate teemadega ja raskesti mõistatavate materjalidega

Allikas: (Daft, 2000: 575)

Info, mõtete ja sõnumite edastamiseks ei piisa ainult sõnadest ja väljenditest, sest inimesed ootavad sõnumi edastajalt veel ka muid märke. Sõnum tuleb esitada veenvalt, kasutades selleks ka sümbolaid, sh oma kehakeelt ja inimeste mõjutamise oskusi. Kui seda ka teadlikult vältida, taotledes sel teel olukorrast objektiivse ja erapooletu pildi andmist, ootavad seda sõnumi vastuvõtjad ikkagi. Eelkirjeldatu muudab info edastamise ja infomüraga seonduvad probleemid veelgi keerukamaks.

Kommunikatsiooni probleemid ja infomüra on ka üheks oluliseks konfliktiallikaks, mis on organisatsiooni igapäevaelu lahutamatuks kaaslaseks. Juhid kulutavad üha enam aega konfliktide lahendamisele. Konfliktidega toimetulek ja nende oskuslik juhtimine eeldab konfliktide põhjuste uurimist ja mõistmist ning nende lahendamiseks sobivate võtete kasutamist.

13.4. Konflikti juhtimine

Konflikt (*conflict*) on lahkeli või erimeelsus ning sellega kaasnev vastuolu või kokkupõrge inimestevahelises suhtlemises. Konflikt on mitmepoolne suhe ja protsess, mille puhul pooled tunnetavad konflikti olemasolu ning kus üks osapool tõkestab teis(t)el eesmärgi saavutamist või tajub ise, et teine osapool takistab tema tegevust. (Robbins, 1990: 412).

Konflikt on võistlus erinevate eesmärkide ja seisukohtade vahel, võimaldades välja selekteerida parima lahenduse. Kuid sageli võib konflikt oma äärmuslikul kujul olla ka võitlus ühildamatute huvide realiseerimisel, mis loob soodsa pinnase mitteusaldusväärsete suhete tekkimiseks. Sel juhul surutakse maha teist poolt ning takistatakse tema huvide realiseerimist ja vajaduste rahuldamist.

Juhul, kui organisatsioonis tekib konflikte sageli ja nad on väga intensiivsed, lõhuvad nad töötajatevahelisi suhteid, pidurdavad koostööd ja kahjustavad lõppkokkuvõttes organisatsiooni tegevust. Eelnevat arvestades on vajalik konflikte juhtida, hoida neid mõõdukates piirides ja osata nendega toime tulla.

Konfliktid võivad oma intensiivsusest olla väikesed või suured. Eesti praktikas ei mõisteta väikesi konflikte konfliktidena, vaid eriarvamustena. Siiski kasutame alljärgnevalt ingliskeelset ühtset terminit konflikt. Väikesed konfliktid tekivad üldjuhul ebaolulistes küsimustes ning sumbuvad vastastikusel kokkuleppel või asenduvad uute konfliktidega. Sageli on algselt raske otsustada, kas on tegemist väikese või suure konfliktiga ja seetõttu on vajalik ka väikestele konfliktidele pöörata tähelepanu ning otsida lahendusi, vältimaks nende paisumist ja kontrolli alt väljumist.

Suured konfliktid tekivad tavaliselt olulistes küsimustes, milles osapoolte huvisid on raske ühildada. Nad võivad olla konstruktiivsed või destruktiivsed, muutudes sageli teravateks ja aktiivseteks ning hakkavad kahjustama organisatsiooni tegevust.

Konflikti käsitletakse juhtimisteoorias kui paratamatut ja organisatsiooni arenguks vajalikku nähtust, mida aga tuleb osata juhtida ja millega juhid peavad toime tulema. Konfliktivaba organisatsioon ei ole parim, sest konfliktid aitavad tähelepanu juhtida organisatsiooni, allüksuste, gruppide ja töötajate vahelistele probleemidele ning seega ergutavad muudatusi. Konfliktid sunnivad otsima uusi lahendusi organisatsiooni eesmärkide realiseerimisel. Neid tuleb aga hoida optimaalsel tasemel, vaid siis saavutab organisatsioon parimaid töötulemusi. (Dreu, Vliert, 1997:13–14)

Konfliktide põhjused on sageli organisatsioonist tulenevad, mis on tingitud piiratud ressurssidest ning kus põrkuvad erinevad huvid, kohustused ja vastutus. Konfliktide peamiseks põhjusteks organisatsioonis on:

- eesmärkide erinevus,
- ressursside piiratus ja nende jagamine,
- vastastikune sõltuvus,
- erinevad seisukohad,
- juhtimisvead,
- staatuse ebamäärasus,
- kommunikatsiooniprobleemid jt.

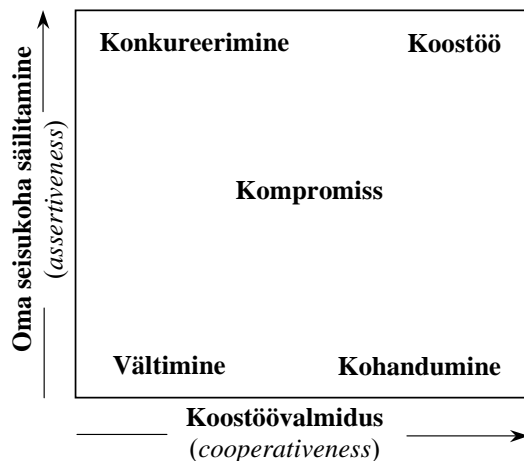
Sageli tekivad organisatsioonis konfliktid erinevate eesmärkide, huvide ja seisukohtade tõttu. Haruldased pole ka erinevatest väärtushinnangutest või lihtsalt vastastikusest sobimatusest ja antipaatiast tingitud konfliktid. Oluliseks konfliktide allikaks on mitmesuguste ressursside piiratus, sest kunagi pole kõik osapooled ühtmoodi rahul nende jagamisega. Konflikte võivad tekitada juhtimisvead, mille hulgas on olulisel kohal organisatsiooni ametlikest ja mitteametlikest suhetest, tööjaotusest, staatusest jne tulenevad konfliktid.

Konflikti kontekstuaalsus välistab täpsete juhiste olemasolu konflikti juhtimisel. Samas on hulk erinevaid meetodeid ja põhimõtteid konfliktide edukaks juhtimiseks, lahendamiseks ja nendega toimetulemiseks. Konfliktide lahendamise üheks levinumaks ja täiuslikumaks süsteemiks on Kenneth Thomase (1976) konfliktimudel (Steers, Black 1994: 562–563). (vt joonis 54)

Nimetatud mudel aitab mõista konflikti olemust ja loob eeldused konfliktide tõhusaks juhtimiseks organisatsioonis. Thomas arendas oma teooriat koos Kilmanniga edasi ja töötas välja spetsiaalse meetodi (*Conflict Mode Instrument*) konfliktide lahendamise võtete uurimiseks. (Volkema, Bergmann, 1995; Borisoff, Victor, 1989: 8)

Thomas-Kilmanni konfliktimudel põhineb viiel peamisel konflikti lahendamise võttel: konkureerimine, vältimine, kohandumine, kompromiss ja koostöö. Nimetatud võtteid eristatakse üksteisest, olenevalt oma seisukoha säilitamise soovist ja koostöövalmidusest.

Konkureerimine (*competing, forcing*) seisneb oma seisukohtade kaitsmisel ja läbisurumisel jõuliste võtete kasutamises. Konkureerimist kasutatakse olulistes ja kiiret otsustamist nõudvates küsimustes ning selles tuginetakse eelkõige ametlikule võimule, rakendades resoluutsust ja rünnakut.



Joonis 54. Thomas-Kilmanni konfliktimudel (autori koostatud)..

Konkureerimine on tõhus kiiret otsustamist nõudvates olukordades ja ebapopulaarse tegevuse korral (kulude vähendamine jm) ning tingimustel, milles vastaspoolel on ebaõiglasi eeliseid. Konkureerimine on sobimatu olukorras, kus konflikti lahendajani ei jõua adekvaatne informatsioon ja võidakse eksida.

Vältimise (*avoiding, withdrawal*) korral lastakse rahu säilitamise nimel teise poole soovidel ja huvidel teadlikult domineerida. See on harva kasutatav ja üldjuhul ebaefektiivne konflikti lahendamise moodus, mis võib kaasa tuua frustratsiooni. Vältimine on tõhus olukorras, kus vastuolud on tühised ja esile kerkivad olulisemad probleemid või kui teid võidetakse niikuinii ja te kogute jõudu uueks võitluseks. See on otstarbekas teie jaoks liialt ulatuslikus olukorras, kus teised lahendavad probleemi edukamalt, ning on sobimatu olukorras, kus tähtsad küsimused võidakse lahendada ebarahuldavalt või teid ignoreerides.

Kohandumisel (*accommodating, smoothing*) lähtutakse seisukohast, et erinevused mõtetes, väärtustes ja tegevussuundades ei ole määravad ja ületamatud. Nende absolutiseerimine tekitab

poolte vahel liigseid ja mõttetuid pingeid. Antud juhul on otsustavaks lisaprobleemi mitte tõstatada, lastes niimoodi teisel poolel rahuneda. Sel viisil toimitakse ebaolulistel põhjustel tekkinud konfliktide korral, kus olulisem on heade suhete säilitamine.

Kohandumine on tõhus olukorras, kus avaldub teie arukus ja mõeldus, või kus küsimused on teiste jaoks palju tähtsamad kui teie jaoks ning olulisem on harmoonia ja hea tahe. Kohandumine on põhjendatud siis, kui mõistetakse oma eksimust ja suudetakse vääriliselt seda tunnistada. Kohandumisega on võimalik luua sotsiaalset usaldust, mis on vajalik tulevikus. Kohandumine on sobimatu olukorras, kus teie ideid ja huvisid ei võeta arvesse, teid ei tunnustata või teised saavutavad teiega võrreldes eeliseid.

Kompromiss (*compromising, sharing*) seisneb mõlemale poolele sobivate lahendusvariantide väljapakkumises, milles pööratakse võrdselt tähelepanu lahenduse meelepärasusele ja kasulikkusele. Arusaamatuste lahendamiseks ja huvide ühildamiseks kasutatakse läbirääkimisi. Kompromissi stiil kajastab nii kindlameelsust kui ka koostööd. See on sobilik siis, kui mõlemapoolsed eesmärgid on ühtviisi tähtsad, kui pooltel on võrdne mõju ja nad on valmis erinevustest üle saama. Kompromiss eeldab vastastikust sümmeetrist järeleandmist.

Kompromiss on tõhus olukorras, mil eesmärgid pole olulised või on võimalik teha neis mõlemapoolseid järeleandmisi, mis ei kahjusta samas kummagi osapoolle elulisi huve. Kompromiss on otsustav ka olukorras, mil mõlema poole vastandlikud eesmärgid tekitavad ohtliku situatsiooni, ning olukorras, mil aeg on piiratud ja ei ole võimalik teha koostööd. Kompromiss on sobimatu olukorras, kus ohverdatakse oma pikaajalised eesmärgid ning kus kompromissitaktika võib maha suruda usaldusel põhinevad pikaajalised koostöösuhted.

Koostöö (*collaborating, problem solving*) seisneb mõlemale poolele sobivate probleemilahenduste ja tegevusviiside otsimises ning osapoolte huvide ühildamises. Konflikti pooled vahetavad vastastikku ausalt infot, on üksteise suhtes soliidsed ja mõistvad ning

ei kasuta demagoogiat. Koostöö võimaldab säilitada kindlameelsust oma seisukohtades ning teha koostööd probleemi lahendamiseks, leidmaks osapooltele vastuvõetavat lahendust. Koostöö eeldab osapoolte vahel dialoogi ja läbirääkimisi.

Koostöö on tõhus olukorras, kus on võimalik saada mõlemaid pooli rahuldav tulemus ja pole vaja rakendada oma seisukohtade läbisurumist ning kus mõlemad pooled tunnevad kohustust saavutada vastastikune leppimus. See on sobimatu olukorras, kus tühi- sed asjad võtavad diskuteerimiseks ja lahendamiseks palju aega.

Eestvedamise teoorias peetakse konflikti lahendamise sobivaimaks võtteks koostööd ja kompromissi. Konfliktide juhtimisel tuleks vältida võitlust, sest sellega kaasnevad võitjad ja kaotajad ning konfliktilahendused on ebapüsivad. Seepärast on otstarbekas orienteeruda vastastikustele kasudele ja rakendada eelkõige koostöömeetodit, väärtustades suhtlemist ja meeskonnatööd.

Tõhusad inimesed ja juhid mõtlevad ja tegutsevad *võidan-võidad* (*win-win*) stiilis. Võidan-võidad stiilis mõtlemine ja konfliktide lahendamine eeldab niisugust vaimu- ja hingelaadi, kus olukordade lahendamisel taotletakse vastastikust kasu ning sõlmitavad kokkulepped ja lahendused on osapooltele tulutoovad. (Covey, 2001: 174–202; Handy, 2000: 123–124)

Kirjanduses on hakatud viimasel ajal kasutama mõistet **koostöö-konkurents** (*co-opetition*), mis seisneb selles, et konkureerivad ettevõtted ja/või isikud määratlevad ära valdkonnad, kus nad teevad hoopiski koostööd (Bengtsson, Kock, 1999). Niisuguse mõtteviisi kohaselt on elu eelkõige koostöö, mitte aga lõputu konkurents. Mõistes paremini teisi, on võimalik seeläbi taotleda ka iseenda mõistmist. Nimetatud oskus on inimestevaheliste suhete tähtsaim printsiip ja suhtlemise võti, olles ka juhi üheks vajalikuks oskuseks, mida tuleb pidevalt arendada.

KASUTATUD KIRJANDUS

Achenbach, J., Achenbach, C., Ochs, G. Einzelhadelsmanagement in der Marktwirtschaft. Brücke zwischen Theorie und Praxis. Band 1. Band 2. Riga, 1991.

Afheldt, H. Das Anforderungsprofil der Führungskräfte. – Zukunftsfaktor Führung. Unternehmen auf dem Weg ins Jahr 2000. Stuttgart: Poller, 1987, S. 177–187.

Alas, R. Juhtimise alused. Tallinn: Külim, 1997.

Alas, R. Juhtimise alused. Tallinn: Külim, 2001.

Alas, R. Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Tallinn: Külim, 2002.

Alas, R. Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim, 1997.

Albanese, R. Management. South-Western Publishing Company, 1988.

Allcock, D. Juhi koostöö sekretäriaga. Tallinn: TEA, 1999.

Alvesson, M., Deetz, S. Doing Critical Management Research. Sage Publications, 2000.

Arro, T. Millised on Eesti edukad juhid. Juhtimiskonverents 2001, lk. 16–17.

Ausmees, H. Juhtimise alused. Tallinn, 1996.

Bartol, K., Martin, D. Management. McGraw-Hill, 1991.

Beardwell, I., Holden, L. Human Resource Management. A Contemporary Perspective. Pitman Publishing, 1995.

Beauchamp, T., Bowie, N. Ethical Theory and Business. Prentice Hall. In: Dessler, G. 1995. Managing Organizations. In an Era of Change. The Dryden Press, 1993.

Belker, L. B. Noorele juhile. Tallinn: Koolibri, 1996.

Bengtsson, M., Kock, S. Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks, *Journal of Business and Industrial Marketing* 14/3, 1999, pp. 178–193.

Bernard, C. Functions of executive. Cambridge, 1938.

Betriebswirtschaftslehre (BWL) des Unternehmung. 17 Auflage. Verfasst von Gerd Kümmel, Bad Saulgau: Verlag Europa-Lehrmittel, 2000.

Borisoff, D., Victor, D. Conflict Management. A Communication Skills Approach. Prentice Hall, 1989.

Bormann, D., Vorotina, L., Federmann, R. Menedžment: predprinimatel'skaja dejatel'nost' v rynočnoj ekonomike. Hamburg: S und W, Steuer- und Wirtschaftsverl., 1992.

Bossong, C. Effektives Zeitmanagement. München: Kompakt Verlag, 2000.

Bratton, J., Gold, J. Human Resource Management. MacMillan, 1994.

Byars, L., Rue, L. Human Resource Management. 3rd ed. Irwin, 1991.

Carrell, M., Elbert, N., Hatfield, R. Human Resource Management. Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce. 6th ed. The Dryden Press, 2000.

Churchill, G., Ford, N., Walker, O. Sales Force Management: Planning, Implementation, and Control. 3rd ed. Irwin, 1990.

Clegg, S., Hardy C. Studying Organization. Theory and Method. Sage, 1999.

Cloke, K., Goldsmith, J. The End of Management and the Rise of Organizational Democracy. Jossey-Bass a Wiley Company, 1997.

Cole, G. Personnel Management: Theory and Practice. 4rd ed. Ashford Colour Press, 1997.

Conger J., Kanungo R. Charismatic Leadership in Organizations. Thousand Oaks. Sage, 1998.

Coopers and Lybrand Deutsche Revision (Hrsg.). Unternehmensweites Risikomanagement. Frankfurt a. M., 1998.

Covey, S. Efektiivse inimese seitse harjumust. Ilo, 2001.

Covey, S. Three Roles of the Leader in the New Paradigm. The Leader of the Future: New Visions, strategies, and Practices for the Next Era. The Drucker Foundation, 1996, pp. 149–160.

Daft, R. Leadership. Theory and Practice. The Dryden Press, 1999.

Daft, R. Management. 5th ed. The Dryden Press, 2000.

Deep, S., Sussmann, L. Smart Moves for People in Charge. 130 Checklists to Help You Be a Better Leader. Adisson-Wesley Publishing Company. New York, 1995.

Dreu, C., Vliert, E. Using Conflict in Organizations. Sage, 1997.

Dessler, G. Managing Organizations. In an Era of Change. The Dryden Press, 1995.

Dessler, G. Human Resource Management. 6th ed. Prentice Hall, 1994.

Drucker, G. Management Challenges for the 21st Century. Butterworth Heinemann, 1999.

Drucker, P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper & Row Publishers, 1985.

Ettevõtja käsiraamat. Koostanud Estonian Business School. Äripäeva käsiraamat. Tallinn: Äripäeva Kirjastus, 2001.

Falk, B., Wolf, J. Handelsbetriebslehre. 10. Aufl., Landsberg a. L., 1991.

Fayol, H. General and Industrial Management. Pitman Publishing Corp., 1949. In: Albanese, R. Management. South-Western Publishing Company, 1988.

Filosoofia leksikon. Eesti Raamat, 1985.

Fink, G. Kes on kes antiikmütoloogias. AS BIT, 2000.

Fisher, C., Schoenfeldt, L., Shaw, J. Human Resource Management. 4th ed. Houghton Mifflin Company, 1999.

Friedman, M. Capitalism and Freedom. University of Chicago Press, 1962. In: Dessler, G. Managing Organizations. In an Era of Change. The Dryden Press, 1995.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. Organizations: Behavior, structure, processes. 7th ed. Irwin, 1991.

Goldratt, E., Cox, J. Eesmärk: pideva arengu protsess. Fontes, 1998.

- Goleman, D.** Emotsionaalne intelligentsus. Väike Vanker, 2000.
- Gordon, J. R.** A Diagnostic Approach to Organizational Behavior. Second edition. Boston, 1991.
- Graham, J.** Leadership, Moral Development and Citizenship Behavior. Business Ethics Quarterly 5, No 1, 1995.
- Habakuk, M.** Eesmärk-otsus-juhtimine. Tallinn: Valgus, 1976.
- Handy, C.** Elevant ja Kirp. Tagasivaade tulevikku. Hansapanga kevadkonverents 7. mai 2002. Tartu: OÜ Fontese Kirjastus, 2002.
- Handy, C.** Tühi vihmamantel. Tuleviku paradoks. Fontes, 1996.
- Heinen, E.** Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb. 9., vollst. neu bearb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 1991.
- Hersey, P., Blanchard, K.** Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources. 6th ed. Prentice Hall, 1993.
- Hopfenbeck, W.** Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre: das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen. 12., durchgesehene Aufl. Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie, 1998.
- Huczynski, A., Buchanan, D.** Organizational Behaviour. 2nd ed. Prentice Hall, 1991.
- Jacob, H.** Industriebetriebslehre. Handbuch für Studium und Prüfung. 4. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler, 1990.
- Juhtimiskonverents 2001. Edukas juht. Ettekannete kogumik. Pärnu, 2001.
- Joutsenkunnas, T., Heikurainen, P.** Juhi töö teenindusettevõttes. Tallinn: Aspectum Eesti OÜ, 1997.
- Kahle, E.** Betriebliche Entscheidungen. 4., überarb. und erw. Aufl. München; Wien: Oldenbourg, 1997.
- Kaplan, R., Norton, D.** The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Harvard Business School Press, 1996.
- Kempner, T.** Penguin Management. Handbook. 4th ed. Penguin Books, 1987.
- Kets de Vries, M. F. R.** Juhtimise müstika. Käsiraamat inimestega töötamiseks. Tallinn: Pegasus, 2002, lk 210–231.

- Kibbermann, E., Kirotar, S., Koppel, P.** Saksa-eesti sõnaraamt. Tallinn, 1975.
- Kidron, A.** Ärijuhtimise psühholoogia. Teine trükk. Mondo, 2001.
- Kotkas, M.** Juhtimise alused. Tallinn, 2001.
- Kuhn, A.** Unternehmungsführung. 2., völlig neubearbeitete Auflage. München: Vahlen, 1990.
- Laas, A.** Ettevõtlus on elamise viis. Tartu: Peipsi Koostöö Keskus, 2001.
- Leigh, A., Maynard, M.** Täiuslik juht. Tallinn, 1998.
- Lill, A.** Eetika või moraal: inimloomuse täiusest ja pahedest antiikaja pilgu läbi. – Akadeemia, nr 3, 1997, lk 503–532.
- Lipe, M., Salterio, S.** The Balanced Scorecard: Judgemental Effects of Common and Unique Performance Measures. Accounting Review. Vol 75, Issue 3, 2000, pp. 283–298. [<http://www.ebscohost.com>]
- Lukjanov, A.** Juhtimise alused. Tallinn: Eesti-Ameerika Ärikolledž, 2000.
- Maurer, T., Tarulli, B.** Acceptance of Peer / Upward Performance Appraisal Systems. Human Resource Management. Vol. 35, No 2, 1996.
- Meel, M.** Ärieetika. Külim, 2000.
- Mereste, U.** Inglise-eesti majandusterminite seletussõnastik. Tallinn, 1992.
- Mescon, M. H., Albert, M., Khedouri, F.** Management. Third Edition. (Vene keeles). Moskva: Delo, 2002.
- Meyer, F., Stopp, U.** Betriebliche Organisationslehre. Band 3. 11. Auflage. Stuttgart, 1989.
- Milkovich, G., Newman, J.** Compensation. Irwin, 1990.
- Mondy, R., Noe, R.** Human Resource Management. 4th ed. Allyn and Bacon, 1990.
- O'Connor, J. et al.** Charismatic Leaders and Destructiveness: An Historiometric Study. Leadership Quarterly 6. No. 4, 1995, pp. 529–555.
- Parker, M.** Ethics & Organizations. Sage, 1998.
- Peters, T., Waterman, R.** In Search of Excellence. Warner Books, 1984.

Pfohl, H.-C. Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe: Grössenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. – 3., neubearb. Aufl. Berlin: Erich Schmidt, 1997.

Pichler, J. H., Pleitner, H. J., Schmidt, K.-H. Management in KMU. Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Bern; Stuttgart; Wien; Haupt, 2000.

Picot, A., Dietl, H., Franck, E. Organisation. Eine ökonomische Perspektive. 3., überarb. und erw. Aufl.. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2000.

Pleitner, H. J. Beobachtungen und Überlegungen zur Person des mittelständischen Unternehmers. In: Albach, H., Held, T. (Hrsg.) Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen. Stuttgart, 1984, S. 511–522.

Rahn, H.-J. Betriebliche Führung. Kiehl, 1990.

Reiljan, A. Ettevõtte majandus. Tartu: TÜ Kirjastus, 1997.

Reiljan, J., Kasemets, K. Majandusotsuste teoreetilised alused. Õpik kõrgkoolidele. Tartu: TÜ Kirjastus, 2001.

Reiljan, J., Roolah, T. Rahvusvaheline ettevõtte majandus. Tartu: TÜ Kirjastus, 2000.

Rifkin, J. Töö lõpp. Tehnoloogia, töökohad, sinu tulevik. Fontes, 1998.

Robbins, S. P. Essentials of Organizational Behavior. 3rd ed. Prentice Hall: Englewood Cliffs, 1992.

Robbins, S. Organization Theory. Structure, Design and Applications. 3rd ed. Prentice Hall International, 1990.

Roots, H. Organisatsioonikultuuri tüübid. Tallinn: Siseakadeemia Kirjastus, 2002.

Rost, J. Leadership for the Twenty-First Century. Praeger, 1993. In: Daft, R. Leadership. Theory and Practice. Dryden Press, 1999, pp. 5–6.

Rue, L., Byars, L. Supervision. Key Link to Productivity. 3rd ed. Irwin, 1990.

Saat, M. Ettevõtte majandusõpetus. Tallinn, 1998.

Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R. Managing Organizational Behavioral. John Wiley & Sons, 1988. Viidatud: Vadi, M. Organisatsioonikäitumine. Viies trükk. Tartu: TÜ Kirjastus, 2001.

Schierenbeck, H. Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 11., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage. München-Wien: R. Oldenbourg Verlag, 1993.

Schierenbeck, H. Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 15. Aufl. München: R. Oldenbourg Verlag, 2000.

Schiller, Z., Conrad, W., Anderson, S. If You Light Up on Sunday Don't Come in on Monday. Business Week, August 26, 1992, pp. 68–72.

Scholtes, P. R. Juhi käsiraamat. Kuidas motiveerida meeskonda ja jõuda prima tulemuseni. Tallinn: TEA, 2001.

Seiwert, L. J. Das neue 1 x 1 des Zeitmanagements: Der Euro-Bestseller. 22. Aufl. Offenbach: GABAL, 2000.

Siimon, A. Ajajuhtimine. Tartu: TÜ Kirjastus, 2001.

Siimon, A. Ettevõtte riskijuhtimissüsteem. – Riskid Eesti ettevõtetes ja riskijuhtimine. Tartu: TÜ Kirjastus, 2002, lk 108–133.

Siimon, A. Kaubandusteaduse alused. Tartu: TÜ Kirjastus, 1996.

Siimon, A. Organisatsiooniõpetus või organisatsiooniteooria majandusteaduse õppekavas. – Kaasaegsed suundumused Eesti juhtimisteaduses. Teadus- ja koolituskonverentsi ettekanded-artiklid. Tartu, 4.–5. mai 2000. Tartu, 2000, lk 86–92.

Siimon, A., Vadi, M. Organisatsioon ja organisatsioonikultuur. Tartu: TÜ Kirjastus, 1999.

Sisson, K. Personnel Management: a Comprehensive Guide to Theory and Practice in Britain. 2nd ed. Blackwell, 1994.

Skinner, S., Ivancevich, J. Business for the 21st Century. Irwin, 1992.

Sparrow, P., Marchington, M. Human Resource Management. The New Agenda. Pitman Publishing, 1998.

Steers, R., Black, J. Organizational Behavior. 5th ed. Harper Collins College Publishers, 1994.

Steinmann, H., Schreyögg, G. Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte–Funktionen–Fallstudien. 5., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2000.

Stone, R. Human Resource Management. 3rd ed. John Wiley & Sons, 1998.

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. Management. 5th ed. Prentice Hall: Englewood Cliffs, 1992.

Stott, K., Walker, A. Teams. Teamwork and Team Building. The Manager's Complete Guide to Teams in Organizations. Prentice Hall, 1995.

Sveiby, K.-E. Juhtimistarkus. 101 nõuannet teabeküllaste organisatsioonide juhtidele. Tallinn: Olion, 1994.

Thommen, J.-P. Lexikon der Betriebswirtschaft. Management-Kompetenz von A bis Z. Zürich: Versus Verlag, 2000.

Thommen, J.-P. Management und Organisation. Konzepte. Instrumente. Umsetzung. Zürich: Versus Verlag, 2002.

Thommen, J.-P. Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich: Versus Verlag, 1993.

Türk, K. Personali juhtimine. Tartu: TÜ Kirjastus, 2001.

Türk, K. Eestvedamine. Tartu: TÜ Kirjastus, 2001.

Ulrich, P., Fluri, E. Management. 6. Auflage. Bern, Stuttgart, 1992.

Vadi, M. Ameerika professor Fred Fiedler eestvedamisest. EMI Teataja. 1994, nr 4, lk 9–16.

Vadi, M. Grupid organisatsioonis. Tartu: TÜ Kirjastus, 2001.

Vadi, M. Juhid juhtimisest: Eesti kogemus. Tartu: TÜ Kirjastus, 1998.

Vadi, M. Organisatsioonikäitumine. Tartu: TÜ Kirjastus, 2000.

Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. Herausgegeben von Michael Bitz, Klaus Dellmann, Michel Domsch und Hennig Egner. Band 2. 3. Auflage. München, 1993.

Volkema, R., Bergmann, T. Conflict Styles as Indicators of Behavioral Patterns in Interpersonal Conflicts. Journal of Social Psychology. 1995, Vol. 135, Issue 1, pp. 5–16.

Üksvärav, R. Majandusorganisatsioonide juhtimine. Tallinn, 1972.

Üksvärav, R. Organisatsioon ja juhtimine. Tallinn: TTÜ Kirjastus, 2003.

Üksvärav, R. Organisatsioon ja juhtimine. Tallinn: Valgus, 1992.

Wheatley M. Juhtimine ja loodusteadus. Korra otsingul kaootilises maailmas. Fontes, 2002.

Wiedemann, N. Organisationslehre. 1. Auflage. Darmstadt: Winklers Verlag. Gebrüder Grimm, 1998.

Wittlage, H. Unternehmensorganisation. 5. Auflage. Berlin, 1993.

Wöhe, G. Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 17. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen, 1990.

Yukl, G. Leadership in Organizations. 2nd ed. Prentice Hall International, Inc., 1989.

AINELOEND

- alluv, 18, 76
- alternatiiv, 133, 134, 136, 152, 166, 177-179, 235, 243, 249
 - hindamine, 246, 247
 - valik, 125, 132, 246, 258-262
- ametiühingud, 125, 172
- analüüs, 45, 125, 135, 155, 165
- aspekt,
 - eetiline, 55
 - institutsionaalne, 13, 124
 - instrumentaalne, 14, 146, 243
 - funktsionaalne, 13, 124
 - sotsiaalne aspekt, 40, 55
- baasoskused, 104-106
 - enesearendamisoskused, 108, 110
 - kontseptuaalsed oskused, 108, 110
 - sotsiaalsed oskused, 107, 211
 - struktuur, 107, 109, 110
 - suhtlemisoskus, 104, 109, 196
 - tehnilised oskused, 106, 109
- bürokraatia, 36, 147, 171
- delegeerimine, 120, 207, 224
- Delphi meetod, 176
- demokraatlik juhtimine, 205
- dispositsioon, 13, 119, 148
- eesmärgipärasus, 116, 142, 241
- eesmärk, 14, 15
 - püstitamine, 76, 121, 124, 134, 135, 245, 248
 - täitmine, 221, 242, 246, 249
- eestvedamine, 52, 118, 119, 121, 122, 193-195, 196, 201, 206, 210
- eestvedamise/juhtimise stiilid
 - autokraatlik, 16, 88, 205, 208
 - demokraatlik, 16, 205, 206, 219
 - las-minna, 16, 88, 205
 - (*laissez-faire*), 16, 88, 205)
 - ülesannetele orienteeritud, 207
- eestvedamise teoreetikud
 - Covey, 196, 201, 202, 203, 273, 275, 276
 - Drucker, 49, 194, 201, 202
 - Fiedler, 198, 200
 - Handy, 93, 201, 203, 204, 276
- eetiline dilemma, 72
- efektiivsus, 142, 248
- emotsionaalne intelligentsus, 112, 196
- eneseusaldus, 104, 209
- ettevõtte, 77, 78, 80, 81, 83, 138, 147, 222, 228, 245, 255, 256
 - arendamine, 113, 127
 - areng, 37, 76, 143, 154
 - eesmärk, 124, 146, 234

- ettevõtja, 23, 77, 78, 101
 tüpiseerimine, 95
 tüpoloogia, 85, 86
 tüübid, 85-87, 96
 ettevõtte organisatsioon, 77, 148,
 149, 150, 166
 kujundamine, 154, 161
 eesmärgid, 162, 163
 loogika, 155
 metoodika, 164
 Fayol, 33, 34, 35, 117
 14 juhtimis põhimõtet, 33
 Fayoli sild, 35
 Follett, 37, 38, 167
 Ford, 31, 59
 formaalsed reeglid, 13, 146, 147,
 150, 153, 155, 157, 254
 Gantt, 31
 Gilbreth, 32, 37
 terblig, 32
 grupisene kommunikatsioon
 kuulamine, 269, 270
 suhtevõrgustik, 268
 hedonism, 214
 hindamine, 135, 155, 166, 177,
 187, 189, 211, 258, 270
 tegeliku seisu hindamine, 234
 tegutsemisvariantide
 hindamine, 136
 subjektiivne hindamine, 141
 hüvitamine, 168, 186, 187, 190
 improvisatsioon, 125, 126, 148
 inimressursi mudel, 214, 215
 juhi-alluva rollisuhted, 102
 juhi rollid, 13, 75, 97
 suhtlemisega seotud rollid, 98
 informatsiooniga seotud rollid,
 98, 100
 otsustamisega seotud rollid, 98,
 101
 juht, 13, 17, 75, 85, 128, 168,
 194, 213, 225, 235, 240, 255
 liigid, 81, 84
 esmajuhid, 82-84, 130
 juht-omanik, 76, 77
 juht-palgatöötaja, 76, 77
 keskjuhid, 82-84, 102, 130
 tippjuhid, 52, 69, 71, 82-84,
 102, 130, 253, 257
 omadused, 103, 111, 112
 tegevused, 33, 50, 76, 147, 157,
 223, 229, 232
 tüübid, 12, 87-91, 93-95
 juhtimine, vi, 11, 13
 funktsioonid, 13, 75, 115, 117-
 119, 145, 168, 249
 klassikalised, 120, 121
 seostavad, 120, 121
 hindamine, 186
 inimressursi juhtimine, 167
 juhtimismudelid, 214
 kuup, 12
 liigid, 16
 ajajuhtimine, 15, 16
 asjade juhtimine, 15
 asutuse juhtimine, 16, 17
 enesejuhtimine, 15, 74, 225
 inimeste juhtimine, 15, 120,
 151, 152, 245
 operatiivne, 82, 83, 229
 strateegiline, 82, 228
 taktikaline, 82, 83
 paradigmad, 27, 51
 protsess, 116
 sisu, 116
 subjekt 15, 18, 251
 juhtimis oskused, 195
 juhtimispraktika, 21, 25
 juhtimisstiil, 16, 40, 43, 93, 105,
 198

- juhtimisstruktuuride
- kujundamine, 81
- juhtimistasand, 82, 102, 107, 127, 131, 132, 137, 226, 256
- juhtimisteadus, 16-20, 27, 44
 - ajalugu, 22, 84
 - allikad, 22, 24
 - objekt, 18, 125, 128
- juhtimisteooria, 21, 26, 46
 - kitsamas mõttes, 20, 151
 - laiemas mõttes, 20, 121, 151, 153, 246, 247
- juhtimisteoreetilised
- käsitlusviisid, 26
- juhtimisuuringud, 21
- juhtimisõpetus, 21
- juhtkond, 75, 80, 137, 138, 147
- järgija, 52, 193
- kaasaegsed teooriad
 - eesmärgiline juhtimine, 48
 - olukorra teooriad, 198
 - süsteemiteooriad, 27, 47, 48
 - terviklik kvaliteedijuhtimine, 48
- kaasamine, 104, 187, 206
- karisma, 208, 209, 210
- kavandamine, 118, 123, 193, 223
- keskkond, 55, 132, 169, 200, 216
- kodifitseeritud õigus, 54
- kogemus, 20, 21, 284
- kohad, 124, 157, 159, 160, 249
- kohanemisvõime, 163, 196, 204
- kommunikatsioon, 91, 121, 122, 245, 265, 266, 268
 - infomüra, 264, 271
 - kommunikatsioonikanalid, 267
 - info kandevoime, 267
- kompetents, 12, 80, 106, 111, 113, 157, 158
- kompetentsus, 13, 105-107, 170, 188
- konflikt, 55, 59, 271, 272
- Thomas-Kilmanni
- konfliktimudel, 273, 274
- kohandumine, 273
- kompromiss, 273
- konkureerimine, 273
- koostöö, 29, 38, 65, 172, 196, 203, 273, 276, 277
- vältimine, 42, 273
- kontroll, 13, 21, 33, 83, 117-120, 127, 134, 204, 230, 249
- eesmärk, 226, 229
- kord, 236, 237
- liigid, 225
- tegevus, 222
- printsiibid, 235
- protsess, 232
- sisu, 222, 223
- süsteem, 238, 241, 242
- koolkond, 20, 32
 - administratiivne, 27, 28
 - bürokraatlik koolkond, 27, 28
 - inimressursi koolkond, 27
 - inimsuhete koolkond, 27
- koordineerimine, 33, 83, 117, 118, 139, 153, 161, 252
- kooskõlastamine, 28, 118, 127, 138, 139
- korraldamine, 83, 96, 138, 147, 151, 246
- kvantitatiivsed teooriad, 43
 - infosüsteemidega juhtimine, 27, 44, 46
 - kvantitatiivne juhtimisteadus, 20, 44
 - operatsioonide juhtimine, 27, 44, 46
- käsitlus, 13, 58, 95, 111, 117, 123, 164, 166, 245
- rakenduslik, 25, 26
- teoreetiline, 19, 25, 50, 262

- liider, 52, 103, 194, 195, 199, 205, 208, 209, 210, 211, 219
- Maslow, 37, 41, 42, 170, 216
 - vajaduste hierarhia, 41, 42, 216
- Mayo, 37, 39, 40, 41, 170
 - grupi moraal, 40
 - intervjuu meetod, 40
- McClelland, 216
- McGregor, 37, 42, 43, 170
 - X ja Y teooria, 42
 - X-tüüpi juhid, 43
- meeskonna juhtimine, 112
- meeskonnatöö, 51, 108
- meetodid, 26, 44, 142, 176, 178, 184, 202, 265
- mehitamine, 118
- moraal, 53, 281
- motivatsioon, 40, 41, 88, 137, 213
- Vroom, 218
- motivatsiooni rahulolu teooriad, 216
 - Alderfer, 216
 - Herzberg, 216
 - Maslow, 37, 41, 42, 170, 216
- motivatsiooniteooriad, 27, 37
- motiveerimine, 52, 83, 118, 187, 211
- mõõde
 - personaalne, 75, 81, 124, 231
 - protsessuaalne, 12, 116, 124, 146, 243
 - struktuuriline, 13, 142, 146
- neoklassikaline teooria, 37
- neoklassikud, 37
- olukorrateooriad, 27, 46, 48
- omanik, 77-80, 107, 224
- organisatoorne kujundamine 151, 153, 154, 157
 - eesmärk, 155, 156
- organisatsioon, vi, 13, 54, 57-59, 66-68, 119, 146
 - ametlik, 28, 35, 70, 150, 200, 208
 - fenomen, 145
 - korrafunktsioon, 147
 - mitteametlik, 150
 - probleemid, 154
 - tsükkel, 165
 - ülesehitus, 28, 33, 34, 36, 174
- organisatsioonisisese värbamise vahendid
 - intranetivärbamine, 180
 - töökohtade pakkumine, 179
- organisatsioonivälise värbamise allikad
 - internetivärbamine, 182
 - reklaam, 181, 182
 - personalifirmad, 181, 182
 - praktika ja internatuur, 181, 182
 - töötajate soovitusel, 181, 182
 - tööturuamet, 172
- organiseerimine, 13, 33, 118, 134, 142, 152, 249
 - eesmärk, 153, 156
 - kitsamas mõttes, 151
 - laiemas mõttes, 151, 154
 - sisu, 153, 186, 223
 - ülesanded, 153
- oskused, 12, 40, 75, 185, 188, 203, 212, 269, 276
- otsustua, 55, 59-62, 143, 163, 205, 246, 247, 255, 256, 258, 280
 - instantsid, 243
 - vastuvõtmine, 103, 125
 - juhtimisotsustused, 250

- liigid, 250
 - mitteprogrammeeritavad
 - otsustused, 252
 - operatiivsed otsustused, 251, 253
 - programmeeritavad
 - otsustused, 254
 - taktikalised otsustused, 253
 - strateegilised otsustused, 253
- otsustamine, 118, 120, 121, 134, 231, 244, 245
 - alused, 256, 257
 - eesmärk, 243, 258
 - instrumendid, 243, 244
 - intuiitivne, 125, 132, 260
 - kandja, 79, 246, 261, 262
 - keerukus, 254, 257
 - kitsamas mõttes, 246
 - laiemas mõttes, 246
 - protsess, 243, 246, 247, 248, 258, 260
 - sisu, 243, 250
- paindlikkus, 36, 130, 141, 163
- palgasüsteemid, 31
- personal, 82, 167, 168, 173, 211
 - personalijuht, 171
 - spetsialist, 78, 94, 105, 168, 171, 185, 186
 - täitjad, 168
 - töölised, 29, 30, 31, 34, 168
- personali hindamine
 - hindamis- ja arenguestlus, 186, 189
 - töötajate hindamine, 186
 - töösoorituse hindamine, 186
- personali hüvitamine
 - lisatasu, 213
 - palk, 191, 215
 - preemia, 191, 200, 213
 - põhipalk, 191
 - rahaline hüvitamine, 190
 - personali juhtimine, 13, 120, 121, 171
 - personali planeerimine, 174
 - personali valik, 118, 176, 184, 185, 186
 - personali valiku meetodid
 - eelintervjuu, 184
 - käitumisülesanne, 184
 - soovituskirjad, 184, 185
 - tausta uuring, 184
 - test, 184, 200
 - töölevõtuintervjuu, 184
 - personali värbamine, 83
 - plaan, 123, 125, 137, 140, 221
 - vastuvõtmine, 136
 - planeerimine, 13, 22, 30, 33, 87, 123, 126, 141, 151, 249
 - eesmärk, 125, 128
 - funktsioonid, 126, 127
 - instantsid, 124
 - instrumendid, 124
 - liigid, 128
 - operatiivne, 130-132
 - strateegiline, 130-132, 143
 - taktikaline, 130, 131
 - normatiivne, 131
 - meetodid, 139, 176
 - printsiibid, 54, 140
 - protsess, 124, 134, 142, 149
 - sisu, 129, 130, 134
 - suunad, 137, 183
 - süsteem, 142, 143, 226
- postmodernistlikud juhtimisteooriad, 46
 - intuitsioon, 44, 51, 125, 170, 201
 - motivatsioon, 40, 41, 88, 137, 213
 - mõjutamine, 11, 52, 112, 263

- prognoosimine, 95, 117, 125, 127, 143, 177
eesmärk, 125
tulemuste hindamine, 222
protsesside juhtimine, 15
protsessiorganisatsioon, 13, 149, 150, 162, 164
ratsionaalsus, 201, 257-259
roll, 103, 128, 225, 243, 256
rollid juhtkonnas, 102
saavutusorientatsioon, 111
selgus, 39, 141, 269
siirmine, 118
sotsiaalsed liidrid, 209
struktuur, 30, 128, 130, 149, 150, 161, 199
struktuuriorganisatsioon, 149, 158, 221
suhtlemine, 18, 42, 118, 264, 265, 267
süsteem, 19, 20, 48, 108, 147, 158, 169, 192, 212
Tannenbaumi-Schmidt'i pidev telg, 205
Taylor, 29, 30
teaduslik juhtimine, 28
töö kronometraaž, 30
töötasustamise süsteem, 30, 31, 192
tegevus, 146
tulemus
tulemuste kontroll, 135, 136
optimaalne, 166
täideviimine, 104, 120, 223, 245, 247, 258
töö, 22, 31, 39, 43, 63
töö analüüs, 167, 174
ametinõuded, 175
töökirjeldus, 175
tööjaotus, 30, 33, 38, 79, 117, 155, 164
tööotsijad, 180
töötajad, 12, 14, 76, 81, 144, 152, 155, 225
töötasustamise süsteemid, 30
töötud, 180
valik
sobiv käitumislühen, 233, 235
tegevussuunad, 134
valiku tegemine, 136
valitsemine, 33
vastutus, 33, 34, 35, 49, 56, 58, 157, 158, 174, 188, 241, 272
eetiline, 56, 58
majanduslik, 57
sotsiaalne vastutus, 12, 57, 69, 74
õiguslik, 58
Weber, 35
bürokraatlik organisatsioon, 36
võim, 13, 80, 200
koos teistega, 38
teiste üle, 38
värbamine, 168, 177, 178, 180, 181
värbamise alternatiivid, 179
ajutised töötajad, 179
allhange, 179
töötajate rentimine, 179
ületunnitöö, 179
väärtused, 40, 54, 60, 65, 66, 70, 218
ühendusteede kohtade vahel, 157, 160
ülesanne, 149, 153, 157, 159
ärijuht 77, 78

